

Henkilöstötutkimuksella mitattavan esimiestyön parhaat käytännöt ja ke- hittämiskohteet

Linda-Aliisa Paavilainen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Paavilainen, Linda-Aliisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Henkilöstötutkimuksella mitattavan esimiestyön parhaat käytännöt ja kehittämiskohteet		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Veikkaus Oy (ent. Raha-automaattiyhdistys, RAY)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet voisivat toteuttaa henkilöstötutkimuksella mitattavia esimiestyön teemoja monipuolisemmin työssään. Opinnäytetyössä näitä teemoja käsiteltiin parhaita käytäntöjä ja kehittämistarpeita kartoittaen. Tutkimustulosten oli tarkoitus antaa henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämiseen ja esimiestyön kehittämiseen liittyvää tietoa toimeksiantajalle mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen esiaineisto muodostui aiemmasta tutkimuksesta ja teemahaastattelun avulla kerätystä materiaalista. Varsinainen aineistonkeruu toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin linkkinä sähköpostitse 36 esimiehelle ja vastausaikaa oli 3.–18.11.2016. Kyselyyn saatiin 17 vastausta ja vastausprosentti oli 47 %. Kyselylomake sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä ja vastauksista laadittiin kirjalliset yhteenvedot. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin henkilöstötutkimusta ja henkilöstötutkimuksella mitattavia esimiestyön teemoja.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehillä oli useita keinoja toteuttaa tutkittavia esimiestyön teemoja. Haastavimpina ja eniten lisätukea kaipaavina esimiestyön teemoina pidettiin omien kehittämiskohtien seurantaa ja kehittämistä sekä rohkeutta tarttua ongelmiin. Tuki-keinoista toivotuimpia olivat esimiehen ja työtovereiden tuki.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin tietoa esimiesten tavoista toteuttaa henkilöstötutkimuksella mitattavia esimiestyön teemoja jokapäiväisessä työssään. Myös kehittämistarpeet ja toivotut kehittämistavat nousivat esiin tutkimuksessa. Jatkotutkimus tästä aiheesta voitaisiin tehdä syventymällä aiheeseen lisää tai kohdentamalla tutkimus muihin henkilöstötutkimuksella mitattaviin aihealueisiin ja niiden edistämiseen esimiestyössä. Tulevaisuudessa aihetta voitaisiin tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta katsottuna.</p>		
Avainsanat (asiasanat) henkilöstötutkimus, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö		
Muut tiedot		

Author(s) Paavilainen, Linda-Aliisa	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication The best practices and development targets in managerial work measured by a personnel survey		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Veikkaus Oy (previous Raha-automaattiyhdistys, The Finnish Slot Machine Association)		
<p>Description</p> <p>The aim of the thesis was to examine how managers could more effectively work according to the themes of managerial work that can be measured by means of a personnel survey. In the thesis these themes were dealt with by charting the best practices and development needs. The purpose was that the results of the study would give the assignor company information related to the utilization of the results of the personnel survey and to the improvement of managerial work for any possible further actions.</p> <p>The study was conducted by using a qualitative research approach. The preliminary research material consisted of data collected from an earlier study and a theme interview. The primary data was collected by using a survey that was e-mailed to 36 managers. The response time was from the 3rd to the 18th of November 2016. The survey gathered 17 responses, and the response rate was 47 %. The questionnaire included mainly open questions, and based on the answers, written summaries were composed. The theoretical framework dealt with personnel surveys and the themes of managerial work that can be measured by means of such surveys.</p> <p>The results showed that the respondents had several ways to implement the themes of managerial work. The most challenging themes and those for which support was greatly needed were the follow-up and work on the respondents' own development targets and the courage to address problems. The most widely desired form of support was that from one's own superiors and colleagues.</p> <p>The study provided information about how to work on a daily basis according to the measurable themes of managerial work. Developmental needs and desired development practices also came to the fore in this study. Further research on this topic could be implemented by focusing more deeply on the topic or by targeting the study at the other themes measurable by a personnel survey and at their promotion in managerial work. Further research could also be conducted from the employees' viewpoint.</p>		
Keywords (subjects) personnel survey, human resource management, managerial work		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoite.....	3
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
3	Henkilöstötutkimus	16
4	Henkilöstötutkimuksessa käsiteltävät esimiestyön teemat.....	21
5	Tutkimustulokset.....	31
5.1	Aineistonkeruun toteutuminen.....	31
5.2	Esimiesten näkemykset esimiestyön teemoista	33
6	Johtopäätökset.....	43
7	Pohdinta.....	52
	Lähteet	56
	Liitteet	58
Liite 1.	Teemahaastattelun runko	58
Liite 2.	Kyselylomake	59
Liite 3.	Kyselylomakkeen etukäteistiedote	62
Liite 4.	Kyselylomakkeen saatekirje ja muistutusviesti	63
Liite 5.	Aikaisemman tutkimuksen kyselylomake	64

Kuviot

Kuvio 1.	Henkilöstötutkimus prosessina	17
Kuvio 2.	Esimiesosaamisen kokonaisuus.....	23
Kuvio 3.	Haastavimmat esimiestyön teemat	40
Kuvio 4.	Lisäkoulutuksen ja tuen tarpeet.....	41
Kuvio 5.	Esimiesten toivomat tukikeinot	42

1 Johdanto

Henkilöstötutkimus on suosittu ja hyödyllinen kehittämisen väline erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Henkilöstötutkimus palvelee tarkoitustaan parhaiten, kun se suunnitellaan yksilöllisesti organisaatiolle sen tarpeet huomioiden ja kaikki prosessin vaiheet toteutetaan huolellisesti. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämiseen, sillä vasta kehittämiskohteiden poimiminen ja niiden toteutumisen seuranta johtavat toiminnan kehittymiseen ja muutokseen. Kuitenkin juuri kehittämistoimenpiteiden seuranta ja mittaaminen vuotuisten henkilöstötutkimusten välissä jää helposti organisaation muun toiminnan jalkoihin.

Tämän opinnäytetyön aihe on tarpeellinen työelämän ja toimeksiantajaorganisaation kannalta, koska se hyödyttää esimiestyön kehittämistä ja sitä kautta myös henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä. Työn toimeksiantajana toimii Veikkaus Oy. Opinnäytetyö aloitettiin tekemään Raha-automaattiyhdistykselle (RAY) ennen rahapeliyhtiöiden yhdistymistä, joten tutkimus perustuu RAY:n aikaiseen tilanteeseen. Fuusion myötä uusi Veikkaus Oy aloitti toimintansa 1.1.2017. Veikkaus on valtion omistama osakeyhtiö, jolla on yksinoikeus järjestää rahapelejä Suomessa. Veikkauksalaisia on noin 2 000 ja heistä iso osa työskentelee pelinhoitajina ravintoloissa ja pelisaleissa. Tutkimus kohdistuu näissä tehtävissä työskentelevien työntekijöiden esimiesten toimintaan.

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on saada selvitystä siihen, miten esimiehet voisivat hyödyntää henkilöstötutkimuksen tuloksia monipuolisemmin työssään. Tutkimuksessa kartoitetaan henkilöstötutkimuksella mitattavien esimiestyön teemojen toteuttamiskeinoja ja niihin liittyviä kehittämistarpeita. Tutkimuksen tarkempi tavoite ja käytetyt tutkimusmenetelmät käydään läpi työn alussa. Tutkimusote on kvalitatiivinen. Tutkimuksen tietoperusta muodostuu henkilöstötutkimukseen ja esimiestyöhön liittyvästä teoriasta. Tutkimustulokset käydään läpi aihealueittain. Lopuksi esitetään tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta ja luotettavuutta.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoite. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Luvun lopussa kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta ja esitellään tutkimusaiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia.

2.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoite

Tieteellinen tutkimus perustuu selvitettävään tutkimusongelmaan, johon tutkimuksella etsitään ratkaisua. Tutkimusongelman ratkaisemisen apuna käytetään tutkimuskysymyksiä, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan. (Kananen 2011, 23.) Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on *henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisen esimiestyön kehittämisessä*. Tutkimusongelman lähtökohtana on ajatus, että yleisesti ottaen henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen voisi olla tehokkaampaa ja henkilöstötutkimuksella mitattavia esimiestyön teemoja voitaisiin toteuttaa monipuolisemmin esimiestyössä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma pyritään selvittämään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä hyviä käytäntöjä esimiehillä on olemassa henkilöstötutkimuksella mitattavien esimiestyön teemojen edistämiseksi?
- Mitkä esimiestyön teemat koetaan haastaviksi ja tukea tarvitseviksi?
- Mitä tukitoimia esimiehet kaipaavat edistääkseen esimiestyön teemojen toteutumista?

Työn tavoitteena on kartoittaa parhaita käytäntöjä ja kehittämiskohtia avuksi esimiestyön kehittämiseen. Tulosten perusteella saadaan selville nykytila ja mahdollisia tuki- ja muutostarpeita esimiestyössä. Esimiesten työssään käyttämät parhaat keinot halutaan selvittää, jotta ne saadaan kaikkien esimiesten tietoon ja käytettävien keinojen kirjo monipuolistuu. Kyseessä on siis yrityksen sisäinen parhaista käytännöistä

oppimisen menetelmä (vertaisanalyysi, toimintoverailu) eli bench marking, joka tarjoaa vertailupohjaa oman toiminnan kehittämiseen (Viitala 2013, 203). Koska esimiesten menestyminen henkilöstötutkimuksella mitattavilla esimiestyön osa-alueilla on epätasalaatuista, esimiesten voidaan olettaa kaipaavan myös kehittäviä tukitoimia työhönsä. Parhaat käytännöt ja kaivatut tukitoimet selvittämällä saadaan tietoa esimiestyön kehittämistyöhön, jolla puolestaan on vaikutusta henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisen tehostumiseen esimiesten keskuudessa.

Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohderyhmän (N=36) muodostavat toimeksiantajaorganisaation palvelu- ja alue-esimiehet, jotka ovat työskennelleet palvelupelien tai liikepaikkojen esimestehtävissä RAY:ssä vuonna 2016. Kohderyhmän ulkopuolelle jätettiin kaikki muut eri puolilla organisaatiota esimestehtävissä ja muissa tehtävissä työskentelevät henkilöt. Rajausta tehtiin, jotta tutkittavien toimenkuvat olisivat keskenään samanlaiset ja vastaukset siten vertailukelpoisia. Tutkimuksen kohderyhmä on lähes sama kuin Paaivilaisen (2015) aiemmin toteuttamassa tutkimuksessa koskien henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä. Rahapeliyhtiöiden yhdistyminen tutkimuksen aikana ei vaikuta tutkimuksen tekemiseen, mutta yhdistymisen mukanaan tuomat muutokset on syytä huomioida tutkimustulosten analysointi- ja hyödyntämisvaiheessa.

Aiheen rajaus

Aihe rajattiin koskemaan esimiestyöhön selkeimmin liittyviä henkilöstötutkimuksen teemoja, koska koko henkilöstötutkimuksen sisällön käsitteleminen ei olisi ollut tarkoituksenmukaista ja tutkimus olisi paisunut liian suureksi. Opinnäytetyön tekijän aiemman, lähes samalle kohderyhmälle tehdyn kyselyn perusteella tiedossa oli, että esimiehet kokevat pystyvänsä vaikuttamaan lähinnä omaa päivittäistä työtänsä koskeviin henkilöstötutkimuksen tuloksiin, joten siitäkin syystä tässä tutkimuksessa päätettiin keskittyä juuri esimiestyön teemoihin. Aiheen suunnitteluvaiheessa tehtiin henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä kartoittava teemahaastattelu myös

yhdelle toimeksiantajaorganisaation työntekijälle (ei esimies), mutta aiheen rajauksen myötä sitä päätettiin olla hyödyntämättä tutkimuksessa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on tieteellinen työ. Tiede ja tutkija tähtäävät uuteen tietoon ja lainalaisuuksien löytämiseen. Tieteelle tyypillistä on lainalaisuuksien etsiminen, perustelut, korjautuvuus ja kommunikoitavuus. Tiede ei perustu olettamuksiin ja luuloihin, joten opinnäytetyössä tehdyt ratkaisut ja saadut tulokset perustellaan, jotta varmistutaan niiden paikkansapitävyydestä. Käytetyt menetelmät ovat tieteellisiä. (Kananen 2010, 25.)

Tutkimusprosessi sisältää aina suunnittelu-, tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintavaiheet. Tutkimusotteesta riippumatta tutkimus alkaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittämisellä. Tutkimuksessa käytettävät työkalut ja menetelmät kuitenkin vaihtelevat valitun tutkimusotteen mukaisesti. Tutkimusmenetelmät voidaan luokitella monella tavalla, mutta yleisin on jako kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusotteisiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään lukuja ja niiden välisiä suhteita, kun taas kvalitatiivisena tutkimuksena voidaan käsitellä kaikki muunlainen tutkimus. Jaottelun taustalla vaikuttaa ilmiön tunnettuus; tuttua asiaa voidaan tutkia kvantitatiivisesti, mutta tuntematon ilmiö tulee ensin hahmottaa ja määritellä kvalitatiivisella tutkimuksella. (Kananen 2010, 36–37, 75.)

Tutkimusote

Kvantitatiivinen tutkimusote

Tieteessä pyritään keräämään tietoa ilmiöistä sekä rakentamaan teorioita ja malleja. Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavasta ilmiöstä on jo olemassa teorioita ja tutkittua tietoa. Ilmiö on tunnettu ja teorioista saadaan vastaukset kysymyksiin mikä, miten, paljonko. (Kananen 2010, 20.) Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheita koskee tarkat säännöt ja niitä on noudatettava, jotta tutkimustulosten luotettavuus varmistetaan (Kananen 2010, 75).

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu laadullisiin ja määrällisiin muuttujiin. Muuttujalla tarkoitetaan tutkittavaa asiaa. Esimerkiksi sukupuoli on laadullinen muuttuja ja ikä määrällinen muuttuja. Muuttujia mitataan erilaisilla mittareilla. Muuttujan ominaisuuksista ja mittauksen tasosta riippuen mahdollisia mitta-asteikkoja ovat nominaali- (luokittelu), ordinaali- (järjestys), intervalli- (välimatka) ja suhdeasteikko. Muuttujan ominaisuudet vaikuttavat siis siihen, mitä tilastollisia menetelmiä aineiston myöhemässä käsittelyssä voidaan käyttää. (Kananen 2010, 78–82.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään yleensä tutkimus- eli kyselylomakkeella (Kananen 2010, 74). Lomakkeen kysymykset eli muuttujien mittarit voivat olla avoimia tai strukturoituja. Avoin kysymys antaa tarkan tiedon, mutta sen riskinä on yhtäläisten vastausten saaminen eri tavoin esitettyinä. Strukturoidussa kysymyksessä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymyksen esitystavasta riippuen saadut vastaukset voidaan luokitella eri tavoin. (Kananen 2010, 84–85.) Monesti koko populaatiota eli kaikkia kohderyhmän jäseniä ei ole tarkoituksenmukaista tutkia, joten ennen aineistonkeruuta suoritetaan otanta. Oikeaoppisesti suoritettu otanta mahdollistaa luotettavien tulosten saamisen tutkimalla vain osa kohderyhmästä. (Kananen 2010, 75.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia eli havaintoyksiköitä käsitellään yleensä isoja määriä, numeerisesti ja tilasto-ohjelmallisesti. Käsittelyn helpottamiseksi havaintoyksiköistä koostetaan havaintomatriisi eli muuttujista ja vastauksista muodostuva taulukko. (Kananen 2010, 91.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset esitetään taulukoina (suorat jakaumat, ristiintaulukointi) ja tunnuslukuina. Suora jakauma kertoo vastausten jakautumisesta eri vaihtoehtojen välille. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan samanaikaisesti kahta muuttujaa. (Kananen 2010, 103–106.) Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tulosten yleistämiseen, toisin kuin kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkittavia on huomattavasti vähemmän eikä yleistäminen ole tarkoituksenmukaista (Kananen 2010, 38–39).

Kvalitatiivinen tutkimusote

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta tarvitaan esimerkiksi silloin, kun ilmiön uutuus tai valittu tarkastelukulma johtavat siihen, ettei ilmiöstä ole saatavilla pohjatietoa. Tällöin ilmiö tekijöineen joudutaan määrittämään, eivätkä mitä-kysymykset ole selviä. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu myös tilanteisiin, joissa halutaan saada syvällinen näkemys ilmiöstä, luodaan uutta teoriaa tai käytetään triangulaatiota eli niin sanottua mixed-tutkimusstrategiaa. (Kananen 2010, 20, 41–42.)

Yksinkertaisimmillaan laadullinen tutkimus toteutetaan kysymällä asianomaisilta tutkittavasta ilmiöstä. Kysymistä kutsutaan teemahaastatteluksi ja sen toteuttamiseen on menetelmäkohtaisia ohjeistuksia. Haastateltavien valinnassa voidaan käyttää harkintaa, toisin kuin määrällisen tutkimuksen otosta poimiessa. Haastateltavien määrää ei aina voida määritellä etukäteen, mutta monesti kaikki ilmiön kanssa tekemisissä olevat henkilöt voidaan haastatella. Haastateltavien määrää voidaan pitää riittävänä, kun vastaukset alkavat toistua (saturaatio). (Kananen 2010, 38, 54.)

Jos kommunikointi tutkijan ja tutkittavan välillä ei ole mahdollista niin käytetään havainnointia eli luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan tapahtuvaa tarkkailua. Suorassa havainnoinnissa tutkija on havaittavissa ja tutkittavien tiedossa, kun taas epäsuorassa piilohavainnoinnissa havainnoitsija ei ole havainnoitavien tiedossa. Osallistuva havainnointi puolestaan tarkoittaa tutkijan fyysistä läsnäoloa havainnointitilanteessa. (Kananen 2010, 48–50.)

Kolmantena laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä voidaan pitää dokumentointia. Dokumentoinnilla tarkoitetaan kirjallisten aineistojen tulkintaa. Kirjallisia aineistoja ovat tekstidokumentit, visuaaliset tallenteet ja audiovisuaaliset aineistot. (Kananen 2010, 63.)

Laadullisessa tutkimuksessa suuren otantaan perustuvan tutkimuksen sijaan keskitytään vain yhteen tai muutamaankin tutkimusobjektiin. Tutkittavien määrä on yhteydessä tulosten yleistettävyyteen, sillä suuren vastausmäärän perusteella vastauksista voidaan tehdä luotettavampia johtopäätöksiä. (Kananen 2010, 38–39.) Näin ollen laadullisen tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoituksenmukaista yleistää.

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on lähtökohtaisesti kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii tämän opinnäytetyön toteuttamiseen, sillä tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisesti. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen kyselylomakkeen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä ei tee tutkimuksesta määrällistä vaan se on laadullinen, koska aineistoa ei pyritä tulkitsemaan kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuksen kohdejoukko on pieni eikä tulosten perusteella ole tarkoitus tehdä tilastollista testausta tai yleistyksiä.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen, triangulaatio

Erilaisia tutkimusotteita ja menetelmiä voidaan yhdistellä tilanteen mukaan (Kananen 2010, 133). Tässä opinnäytetyössä laadullinen osio (teemahaastattelu) toimii ymmärrystä lisäävänä esitutkimuksena ennen kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä kyselylomakehaastattelua. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen tehdään, jotta varmistutaan tutkittavan ilmiön sisällöstä ja osataan kysyä tarkoituksenmukaiset kysymykset varsinaisessa aineistonkeruuvaiheessa.

Triangulaatio (ns. kolmiomittaus) tarkoittaa useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa eli ilmiön tarkastelemista useammasta näkökulmasta. Samalle tutkimustulokselle pyritään siis saamaan vahvistusta eri näkökulmista. Triangulaation muotoja ovat menetelmätriangulaatio, teoriatriangulaatio, tutkijatriangulaatio ja aineistotriangulaatio. (Kananen 2010, 72.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun käyttäminen esiymmärryksen lisäämiseksi ja yhdistettynä kyselyyn muodostaa menetelmätriangulaation, mikä on tutkimusstrateginen valinta. Menetelmät ovat metodien välisiä ratkaisuja, sillä teemahaastattelu on tyypillinen menetelmä kvalitatiiviselle tutkimukselle ja kyselylomake kvantitatiiviselle tutkimukselle. Kvalitatiivinen aineisto siis toimii kvantitatiivisen menetelmän aineistonkeruun pohjana kyselylomakkeen kysymyksiä muotoiltaessa. (Kananen 2010, 72–73.)

Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineiston- eli tiedonkeruumenetelmät ovat tutkimusilmiösidonnaisia eli ne riippuvat tutkimusongelmasta. Menetelmät voivat olla laadullisia tai määrällisiä. (Kananen 2010, 28.) Teemahaastattelu on suosittu ja selkeästi laadullinen menetelmä, sillä se pyrkii ilmiön ymmärtämiseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun (Kananen 2010, 55). Muita laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi ja erilaiset dokumentit (Kananen 2010, 48). Kyselylomake puolestaan on tyypillinen määrällinen tutkimusmenetelmä (Kananen 2010, 74), mutta tässä yhteydessä sen käyttämistä pidetään sopivana, koska numeeristen tietojen sijaan sen avulla kerätään laadullista tietoa. Kyselylomakkeen sijaan tiedot voitaisiin kerätä myös haastattelun muodossa, mutta resurssien vähäisyyden vuoksi tässä tutkimuksessa suositetaan kyselylomaketta. Kyselylomakkeen avulla saadaan vastaukset juuri haluttuihin kysymyksiin ja aineiston analysoiminen on nopeampaa verrattuna haastatteluihin. Kyselylomakkeen kysymysten yhteydessä on mahdollista vastata laajasti ja annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta, mikä puoltaa kyselylomakkeen käyttöä haastattelun korvaajana.

Teemahaastattelu

Tutkittavan aiheen syvällisemmän ymmärtämisen saavuttamiseksi tutkimuksessa toteutetaan aluksi teemahaastattelu. Teemahaastattelun tarkoituksena on tässä yhteydessä varmistaa kyselylomakkeelle suunniteltujen kysymysten sopivuus ja antaa mahdollisuus uusille näkökulmille. Teemahaastattelun avulla saatua tietoa ei siis sellaisenaan huomioida tutkimuksen tuloksena eikä sen perusteella tehdä johtopäätöksiä, vaan teemahaastattelu muodostaa tutkimuksen esiaineiston ja tukee kyselylomakkeella saatavia tuloksia. Teemahaastattelun runko on nähtävissä liitteestä (liite 1).

Teemahaastatteluun päädyttiin, koska avoimin (ei-dikotomisin) kysymyksiin toteutettuna se mahdollistaa melko avoimen keskustelun kaikista tutkittavan ilmiön kannalta oleellisista asioista. Haastattelun teemat käsitellään niin sanotulla suppilotekniikalla eli yleisemmästä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin edeten, mikä on ominaista teemahaastattelun tekniikalle. Teemahaastattelulle ominaista on myös jatkokierrosten

tekeminen esiin tulleiden asioiden perusteella. (Kananen 2010, 55–57.) Tässä tutkimuksessa jatkotutkimus toteutettiin tästä menetelmästä poikkeavasti kyselylomakkeella koko kohdejoukolle.

Teemahaastattelu toteutetaan yhden esimiehen ja tutkijan välisenä yksilöhaastatteluna. Teemahaastatteluun osallistuva henkilö vastaa myös myöhempään kyselyyn. Yksilöhaastattelua käytetään ryhmähaastattelun sijaan, koska ryhmän vaikutus vastauksiin halutaan eliminoida. Ryhmähaastattelu mahdollistaisi useamman henkilön haastattelemisen samassa ajassa, mutta koska henkilöiden vuorovaikutuksesta ryhmätilanteessa ei ole varmuutta niin yksilöhaastattelu on turvallisempi vaihtoehto. Myös tutkittava aihe on sellainen, ettei voida olettaa haastateltavien ajattelevan samansuuntaisesti siitä. Tällöin riskinä on vastausten vääristyminen. (Kananen 2009, 65; Kananen 2010, 53.)

Tutkittavan ilmiön tulee aina liittyä haastateltavaan henkilöön (Kananen 2010, 54). Haastateltavaksi henkilöksi valittiin tietty henkilö, koska myös haastateltavan ja haastattelijan välisen vuorovaikutuksen toimivuudella on merkitystä haastattelun sujumisen ja totuudenmukaisten vastausten saamisen kannalta. Osapuolten välisen sujuvan kanssakäymisen ja luottamuksen merkitys korostuvat tässä yhteydessä, koska haastateltava henkilö toimii esimiehenä ja haastattelija alaisena. Lisäksi haastateltavan henkilön valitsemiseen vaikuttaa maantieteellinen sijainti. Yhden henkilön haastattelemista tässä yhteydessä pidetään riittävänä, koska haastattelun varsinaisena tarkoituksena on toimia kyselyn tukena eikä sen perusteella tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta.

Kyselylomake

Kyselylomakkeen rakenteelle on tyypillistä tietty looginen järjestys. Kyselylomakkeen yhteydessä tulee olla saatekirje tai -teksti. Kysymykset etenevät yleisistä aiheista yksityisempiin ja helpommista vaikeampiin. Etenemistekniikka muistuttaa siis teemahaastattelulle tyypillistä suppilotekniikkaa. (Kananen 2010, 92.) Tässä tutkimuksessa käytettävässä kyselylomakkeessa kysymysten järjestys on niin ikään looginen ja suppilotekniikkaa noudattava, sillä aluksi käsitellään esimiestyön teemat ja vasta sitten

kartoitetaan niiden haastavuutta ja yksityiskohtaisempia tukitarpeita. Sekä saatekirjeet että kyselylomake ovat nähtävissä liitteinä raportin lopussa (Liitteet 2, 3, ja 4).

Ennen kyselylomakkeen jakamista toteutetaan teemahaastattelu, jotta kysymysten toimivuus voidaan tarkistaa ja kysymyksiä muokata sopivammiksi tarvittaessa. Kyselylomakkeen alustavat kysymykset ja vastausvaihtoehdot luodaan siis tutkijan aiempaan tietoon ja teoriaan pohjautuen ennen teemahaastattelua, mutta lopulliset kysymykset ja vastausvaihtoehdot perustuvat myös teemahaastattelussa saatuihin vastauksiin.

Tutkimuksessa käytetään haastattelemisen sijaan lomakehaastattelua, koska kohdejoukko on maantieteellisesti katsottuna vaikeasti tavattavissa ja tietoa halutaan kerätä mahdollisimman nopeasti. Saatekirje ja vastauslomakkeen linkki jaetaan kohdejoukolle sähköpostitse. Postitse lähetettävän kyselyn sijaan käytetään sähköistä lomaketta, koska tässä tapauksessa se on sopivampi vaihtoehto. Sähköinen lomake on nopea ja helppo lähettää ja vastaanottaa. Kohdejoukon tiedetään tuntevan sähköinen Webropol-kysely.

Tutkimuksen kohdejoukko on melko yhtenäinen, sillä vastaajat toimivat pääpiirteittäin samanlaisissa tehtävissä (esimiestyö). Kohdejoukon yhtenäisyyden vuoksi lomakehaastattelua pidetään turvallisena ja tehokkaana aineistonkeruumenetelmänä. Kyselylomakkeella kysytään pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä, koska avointen kysymysten kautta saadaan monipuolisia vastauksia ja tietoa, jota tutkija ei mahdollisesti ole etukäteen osannut ennakoida vastaukseksi. Avoin kysymys alkaa yleensä kysymysanalla kuka, mitä, milloin, missä, miksi tai kuinka. Koska tutkittavaa aihetta halutaan ymmärtää syvällisesti ja tutkimusote on laadullinen, avoimet vastaukset palvelevat tarkoitusta paremmin kuin valmiit vastausvaihtoehdot. Suljettuja kysymyksiä ei käytetä, koska niiden riskinä on vastausten vääristyminen tutkijan päättäessä vastausvaihtoehdot. (Bunting 2005, 4–5.)

Kyselylomakkeen lopussa kysytään avointen kysymysten lisäksi myös kolme monivalintakysymystä. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot ovat tutkijan päättämiä ja ne pohjautuvat teoriaan sekä teemahaastattelussa esiin nousseisiin asioihin. Buntingin (2005, 9) mukaan monivalintakysymysten muodostaminen on haastavaa ja niitä tulee käyttää vain sopivissa olosuhteissa. Tutkija huomioi tämän kiinnittämällä

erityistä huomiota siihen, ettei valmiiden vastausvaihtoehtojen kautta vaikuteta vastauksiin. Valmiiden vastausvaihtoehtojen ohella vastaajan on mahdollista antaa avoin vastaus.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa kysytään yleensä myös havaintoyksikön yleisiä ominaisuuksia, jotta tulosten ja tilastojen vertaileminen on mahdollista (Kananen 2010, 90). Koska tässä lähtökohtaisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko on pieni ja työnkuvan puolesta yhtenäinen, taustamuuttujien, kuten ikä ja siviilisääty, kysymistä ei pidetä tarkoituksenmukaisena. Tutkittavien vähäisen määrän vuoksi ei ole mielekasta selvittää myöskään esimerkiksi sukupuolten välisiä eroja toimintatavoissa, sillä yleistyksiä ei voida tehdä eikä tieto palvelisi tutkimuksen tavoitetta.

Analysointimenetelmät

Kerätty aineisto tulee käsitellä analyysimenetelmillä, sillä pelkkä aineisto ei vielä ole tutkimustulos (Kananen 2010, 139). Analysointimenetelmät ovat kytköksissä tiedonkeruumenetelmiin eli tietyllä menetelmällä kerätty tieto on analysoitavissa vain siihen sopivalla, joko laadullisella tai määrällisellä analysointimenetelmällä. Sama pätee tulkintamenetelmiin. (Kananen 2010, 28.)

Teemahaastattelu pyritään litteroinnin sijaan analysoimaan jo haastattelutilanteessa, jotta vastauksiin voidaan pyytää tarkennusta välittömästi. Kyselylomakkeen avoimien kysymysten vuoksi laadullista aineistoa kertyy runsaasti ja sitä on tiivistettävä esimerkiksi luokittelun eli kategorisoinnin avulla, jotta se jäsentyy tiiviimpään ja ymmärrettävämpään muotoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmistä tässä tutkimuksessa käytetään frekvenssien eli lukumäärien ja suhteellisten osuuksien (%) laskemista. Kerrotaan siis, kuinka moni vastaajista vastasi tietyn vastauksen. (Kananen 2010, 140.) Muita kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, kuten suoria jakaumia, ristiintaulukointia tai tunnuslukujen laskemista ei suoriteta, sillä kerättävän aineiston perusteella se ei ole tarkoituksenmukaista.

Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön tekijä on tutkinut henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä esimiesten keskuudessa samassa toimeksiantajaorganisaatiossa jo aikaisemmin pienimuotoisempana selvityksenä projektiopintojensa yhteydessä. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä lähestulkoon samalle kohdejoukolle vuonna 2015 (liite 5). Tällöin tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Vastauksia saatiin yhteensä 19 ja vastausprosentti oli 54 %, joskin se jäi alhaisemmaksi useimpien kysymysten kohdalla.

Tässä Paavilaisen (2015) aiemmassa tutkimuksessa saatiin melko hyvä käsitys henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisen tasosta RAY:n palveluesimiesten keskuudessa. Yleisesti ottaen henkilöstötutkimus koettiin hyödylliseksi. Selkeimpänä henkilöstötutkimuksen hyötynä koettiin sanallisista vastauksista saatava palaute omaa työtä ja itseä koskien. Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisessä havaittiin kuitenkin kyvykkyyden puuttumista. Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä haittaavaksi tekijäksi kyselyn perusteella nousi selkeimmin jatkuvien organisatiomuutosten aiheuttama vaihtuvuus esimiesten toimialueissa. Vaihtuvuuden koettiin heikentävän tulosten vertailemista aiempiin vuosiin ja saman työyhteisön kesken. Henkilöstötutkimuksen tulosten koettiin hyödyttävän enemmän koko organisaatiota kuin yksittäistä työyhteisöä. Vastaavasti myös merkittävimpien kehittämiskohtien koettiin liittyvän organisaation ylempään tahoön ja suurempiin linjauksiin.

Lisäksi Anni Laitinen (2009) on tehnyt opinnäytetyön *Henkilöstötutkimus kehittämisen välineenä* Intelligence Factory Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pk-yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksia (Mts. 2). Sarita Virta (2014) on tehnyt opinnäytetyön *Henkilöstötutkimus osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista*. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksessä hyödynnetään olemassa olevaa henkilöstötutkimusta ja saadaanko henkilöstötutkimuksesta hyötyä päivittäiseen esimiestyöhön yrityksessä (Mts. 1). Janne Rajala (2016) on tehnyt opinnäytetyön *Henkilöstötutkimuksen prosessin tehostaminen* Keskisuomalainen Oyj:lle. Työn tarkoituksena oli kehittää hyviä toimenpiteitä tehostamaan henkilöstötutkimusprosessia niin, että siitä olisi hyötyä esimiehille, henkilöstölle ja muille vastaavan kokoisille organisaatioille (Mts. 5).

Kirjallisuus

Kirjallisuutta tarvitaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen alussa kirjallisuuteen perehdytään ensisijaisesti esiymmärryksen kasvattamiseksi ja tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Aihealueen kirjallisuuteen perehtymällä tutkimusaihe täsmentyy ja tutkimusongelma sekä -kysymykset tarkentuvat. Kirjallisuudella pyritään lisäämään myös tutkimuksen luotettavuutta (validiteettia). (Kananen 2009, 74.)

Kirjallisuuden pohjalta muodostuu tutkimuksen teoriaosuus. Etenemissuunta teoriaosuuden ja empiriaosuuden välillä voi vaihdella sen mukaan, onko tutkimus aineistolähtöinen vai teorialähtöinen. Aineistolähtöisyys vastaa laadullista tutkimusta ja teorialähtöisyys määrällistä tutkimusta. (Kananen 2010, 40.) Induktio tuottaa uutta tietoa eikä pohjalla ole esiymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Deduktiossa on olemassa olevia teorioita eikä se tuota uutta tietoa. (Kananen 2009, 76.)

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana pidetään tutkimuksen tieteellisyyttä. Tutkimuksessa käytetään siis tieteellisiä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. (Kananen 2010, 144.) Luotettavuuskysymykset huomioidaan jo työn suunnitteluvaiheessa, sillä luotettavuus liittyy prosessin eri vaiheisiin eikä luotettavuuden parantaminen jälkikäteen ole mahdollista (Kananen 2010, 69).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat arvioitavuus ja dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta ja saturaatio. Arvioitavuus ja dokumentaatio syntyvät tehtyjen valintojen perustelemisen ja ylöskirjaamisen myötä. Tulkinnan ristiriidattomuudella tarkoitetaan saman lopputuloksen saamista useamman tutkijan toimesta. Luotettavuus tutkitun kannalta syntyy, kun tutkija vahvistaa tulkintansa ja tuloksen paikkansapitävyyden tutkittavalta. Saturaatio tarkoittaa havaintoyksiköiden tutkimista, kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään eikä uutta tietoa enää ilmene. Lisäksi puhutaan siirrettävyydestä, mikä ei tarkoita tutkimustulosten yleistettävyyttä vaan pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. (Kananen 2010, 69–71.)

Reliabiliteetti ja valideetti soveltuvat lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen, joten niitä ei sellaisenaan sovelleta tässä tutkimuksessa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli samojen tulosten saamista toistettaessa tutkimus. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2010, 69.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta varmistetaan laatimalla teemahaastattelurunko etukäteen (liite 1). Haastattelu tehdään harkinnan perusteella valikoituneelle henkilölle, jonka uskotaan vastaavan kysymyksiin tutkimuksen edunmukaisesti. Tässä yhteydessä huomioidaan tutkijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen ja keskinäisen luottamuksen vaikutus vastaushalukkuuteen ja vastausten totuudenmukaisuuteen. Johdattelevia kysymyksiä vältetään tietoisesti niin teemahaastattelussa kuin kyselyssäkin, koska ne voivat vääristää tutkimustuloksia tutkijan johdattamaan suuntaan (Kananen 2010, 57).

Teemahaastattelun nauhoittamisen ja litteroinnin avulla luottamusta voidaan lisätä, sillä tällöin haastattelussa pystytään keskittymään keskusteluun vastausten ylöskirjaamisen sijaan. Tällöin myös haastattelijan subjektiiviselle tulkinnalle jää vähemmän tilaa, sillä nauhoite säilyttää enemmän informaatiota verrattuna muistiinpanojen kirjaamiseen. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitteiden muuntamista kirjalliseen muotoon ja se voidaan toteuttaa eri tarkkuudella tarpeen mukaan. (Kananen 2010, 58–60.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun nauhoittamista ja litterointia ei kuitenkaan tehdä, sillä sitä ei koeta tarkoituksenmukaiseksi eikä sen nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta merkittävästi. Kaikki tarpeellinen tieto on tarkoitus kirjata ja varmistaa haastateltavalta henkilöltä heti haastattelun yhteydessä.

Kyselylomakkeen luotettavuutta lisätään ja vertailukelpoisuus varmistetaan siten, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat ja samassa järjestyksessä. Lomakkeen ulkoasu toteutetaan huolellisesti, jotta se näyttää luotettavalta vastaajan silmissä. Tutkija testaa lomakkeen täyttämisen etukäteen, jotta varmistutaan sen toimivuudesta. Kyselyn tulokset ovat luottamuksellisia ja vastausten luottamuksellisesta käsittelystä kerrotaan kohdejoukolle etukäteen.

Kirjallisuuden osalta pyritään käyttämään tuoretta lähdemateriaalia, sillä Kananen mukaan (2009, 75) alat kehittyvät nykypäivänä nopeasti ja tehdyt tutkimukset vanhentuvat niin ikään nopeammin. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatetaan erityistä

huolellisuutta, jotta huolimattomuusvirheiden vaikutus eliminoidaan. Aineistoa käsitellään ja säilytetään ulkopuolisten tavoittamattomissa ja sitä käsittelee vain opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyöhön liittyvästä toiminnasta pidetään kirjaa ja tehdyt ratkaisut perustellaan, jotta dokumentaatio tulee huomioiduksi.

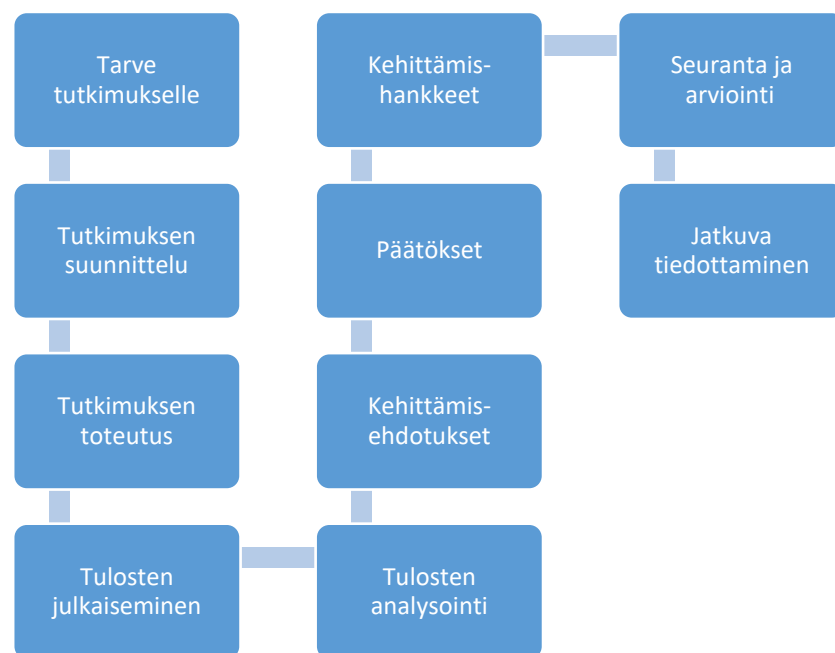
3 Henkilöstötutkimus

Tässä luvussa kerrotaan henkilöstötutkimuksesta yleisesti sekä sen toteutuksesta toimекsiantajaorganisaatiossa. Henkilöstötutkimus on yleisnimi henkilöstön keskuudessa toteutetuille tutkimuksille, joilla kartoitetaan henkilöstön senhetkisiä ajatuksia muun muassa itse työstä, työolosuhteista, palkasta, johtamisesta, töiden organisoinnista, esimiestyöskentelystä, toimintatavoista, tiedonkulusta, työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista. Tutkimukset poikkeavat toisistaan hieman, sillä ne räätälöidään kunkin organisaation tarpeiden mukaan. Henkilöstötutkimusta voidaan kutsua myös henkilöstökyselyksi, ilmapiiritutkimukseksi tai -kartoitukseksi, työoloselvitykseksi tai työtyytyväisyystutkimukseksi. (Hyppänen 2013, 188–189; Järvinen 2000, 104; Österberg 2015, 29.)

Henkilöstötutkimus antaa tietoa kehittämisen tueksi. Tutkimus tehdään, jotta saadaan käsitys henkilöstön näkemyksistä liittyen niihin asioihin, jotka yrityksen kannalta koetaan olennaisiksi ja seurantaa tarvitseviksi. Tulosten perusteella nähdään paitsi nykytila, myös mahdollisten toteutettujen muutosten vaikutus (onnistuminen/epäonnistuminen) ja tulevaisuuden kehittämistarpeet. Säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa ja samansisältöisenä toteutettu tutkimus antaa tietoa osa-alueiden kehityksestä ja helpottaa sisäistä vertailua. (Österberg 2015, 30.) Koska henkilöstötutkimus on toistettavissa oleva tutkimus, sen tulokset ovat vertailtavissa aiempiin tuloksiin. Opinnäytetyön tekijän aiemmin teettämässä kyselyssä kuitenkin ilmeni, että esimiesten oman alueen vaihtuessa vuosittain vertailupohjan puuttuminen häiritsee henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä. Esimiesten vaihtumisen yhteydessä huomion kiinnittäminen tutkimustulosten hyödyntämiseen korostuu entisestään.

Henkilöstötutkimus on myös keino kertoa henkilöstölle, että siitä välitetään. Henkilöstön on ehdottomasti saatava tietoonsa henkilöstötutkimuksen tulokset ja tulosten on todella ohjattava toimintaa. Esiin tullessiin epäkohtiin on puututtava, sillä viesti välittämisestä välittyy päinvastaisena, jos asioiden annetaan vuosi toisensa jälkeen edetä omalla painollaan. Tällöin henkilöstötutkimus menettää arvonsa. (Österberg 2015, 30.)

Henkilöstötutkimus muodostaa laajan prosessin. Henkilöstötutkimusprosessi muodostuu useammasta vaiheesta, joita ovat tutkimuksen tarve, tutkimuksen suunnittelu, tutkimuksen toteuttaminen, tulosten julkaiseminen, tulosten analysoiminen, kehittämisehdotukset, päätökset, kehittämishankkeet, seuranta ja arviointi sekä jatkuva tiedottaminen (Hyppänen 2013, 189). Henkilöstötutkimuksen koko prosessia kuvataan oheisessa kuviossa.



Kuvio 1. Henkilöstötutkimus prosessina (mukaellen Hyppänen 2013, 189)

Henkilöstötutkimusprosessi noudattaa samoja vaiheita kuin mikä tahansa tutkimusprosessi. Kun tarve tutkimukselle on todettu, aloitetaan tutkimuksen suunnittelu. Suunnitteluvaihe käsittää aikataulun, tutkimuksen toteutustavan ja kyselyrunгон laatimisen. Toteutusvaihe sisältää kyselystä informoimisen, motivoimisen ja aineiston

keräämisen eli kyselyn toteuttamisen. Vastaukset analysoidaan ja tulokset julkaistaan esimerkiksi havainnollistavina asteikkoina. Tulokset käydään läpi asianomaisten kanssa eli johto- ja esimiestasoilla sekä henkilöstön kanssa. Tulosten perusteella suunnitellaan yhdessä kehittämiskohteita ja -toimenpiteitä, mikäli muutostarpeita havaitaan. Kaiken tämän jälkeen kehittämiskohteiden toteutumista tulee vielä seurata säännöllisesti.

Monesti aktiivisuus vähenee ja henkilöstötutkimuksen varsinainen tarkoitus eli kehittäminen unohtuu tulosten julkaisemisen jälkeen. Pahimmassa tapauksessa, mutta onneksi harvemmin, hälyttäviä tuloksia ei edes näytetä henkilöstölle. Esimiehen on huolehdittava kehittämistoimenpiteiden seurannasta ja viestimisestä, jotta innostus kehittämiseen ei lopahda. Henkilöstön on voitava seurata asioiden kehitystä ja kokea, että henkilöstötutkimus on johtanut toimenpiteisiin. Yksi hyvä tapa on käsitellä henkilöstötutkimuksen seuranta vakioaiheena jokaisessa tiimipalaverissa. (Hyppänen 2013, 190.)

Monesti samassa työyhteisössä saadaan toistuvasti joko hyviä tai huonoja tuloksia. Ilmapiiriltään tulehtuneissa työyhteisöissä riskinä on ilmapiirin kiristyminen entisestään, jos henkilöstötutkimuksen tulokset tulkitaan loukkaavina. Tällöin tulosten perusteella tehtävien toimenpiteiden merkitys korostuu entisestään. Esimiesten tulee kokea esimiestyötä koskeva tutkimus omakseen, eikä työyhteisöä uhkaavaksi ulkopuolisen konsultin tai henkilöstöhallinnon teettämäksi tunkeilevaksi selvitykseksi. Hyvä keino on huomioida esimiehet jo kartoituksen ennakkovalmisteluissa. Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisestä voidaan yrittää huolehtia myös johdon luomien selkeiden kehittämisvaatimusten avulla. Jotta muutosta tapahtuu, kehittämisestä on hyvä sopia yksityiskohtaisesti ja siitä tulee raportoida säännöllisesti. (Järvinen 2000, 120–121.)

Henkilöstötutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, ja sen rakenne muodostuu yleensä taustakysymyksistä ja varsinaisista kysymyksistä. Kysymysten ja vastausten jatkotyöstämisen suunnitteluun on käytettävä aikaa ja harkintaa, jotta tutkimus palvelee sen tarkoitusta. Taustakysymyksissä on käytettävä erityistä harkintaa, sillä anonymiteetin on säilyttävä eikä perusteettomia kysymyksiä pidä kysyä. Esimerkiksi sukupuolen kysyminen on perusteltua vain silloin, kun halutaan selvittää miesten ja naisten vastausten välisiä eroja. Vain sellaisia kysymyksiä tulee kysyä, joiden

vastauksia hyödynnetään. (Österberg 2015, 37.) Kysymyksiä henkilöstötutkimuksessa voi olla useita kymmeniä, joten valmiita vastausvaihtoehtoja suositaan vastausten analysoimisen helpottamiseksi. Jos kaikki vastaajat tuntevat kysyttävän asian, vastausvaihtoehdot voivat olla esimerkiksi erittäin huono, huono, ei huono eikä hyvä, hyvä, erittäin hyvä. Jos voidaan olettaa, etteivät kaikki vastaajat tunne kysyttyä asiaa, lisätään vastausvaihtoehto ”en tunne asiaa”. (Karjalainen 2010, 22.)

Tilastollisten mittareiden ohella henkilöstötutkimuksessa tulee aina olla myös avoimia kysymyksiä, jotta saadaan tietoa myös lukemien taustalla vaikuttavista tekijöistä (Järvinen 2000, 108). Paavilaisen (2015) aiemmin teettämässä kyselyssä ilmeni, että esimiehet kaipasivat henkilöstötutkimukseen juuri avoimia vastauksia, sillä lähinnä vain niiden perusteella esimiestyön kehittäminen koettiin mahdolliseksi. Monesti henkilöstötutkimuksen täyttämishetki on kuitenkin rajallinen eikä siihen välttämättä ole käytettävissä aikaa niin paljon, että avoimia kysymyksiä voitaisiin kysyä paljon. Vastaavasti myös niiden analysoiminen on valmiita vastausvaihtoehtoja työläämpää.

Henkilöstötutkimusprosessissa henkilöstöasiantuntijan rooli on merkittävä. Yhdessä johdon kanssa henkilöstöasiantuntijan tulee selvittää tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tulosten hyödyntämistapa jatkoa ajatellen. Henkilöstöasiantuntija voi toteuttaa pienimuotoisen ja suppean henkilöstötutkimuksen itsekkin. Pienen yrityksen itse toteuttama henkilöstötutkimus on kustannustehokas ja tarkoitukseen sopiva, kun tietojen käsittely ja yhteenvedon laadinta eivät vaadi suurien vastausmäärien käsitteilyä. (Österberg 2015, 29.)

Moni yritys teettää henkilöstötutkimuksen ulkoisena ostopalveluna. Tämä mahdollistaa laajan ja perusteellisen, asiantuntijatahon teettämän tutkimuksen. Henkilöstötutkimukseen ryhdyttäessä kartoitetaan, mihin kysymyksiin tutkimuksella halutaan vastauksia juuri kyseisessä yrityksessä. (Österberg 2015, 29.) Suomessa toimii useita henkilöstötutkimuksen toteuttavia yrityksiä, esimerkkinä Corporate Spirit Oy ja Balentor Oy. Ulkomailla henkilöstötutkimuksia toteuttaa esimerkiksi Market Research Society (MRS) ja Marketing Research Association (MRA). Corporate Spirit Oy:n henkilöstötutkimus on nimeltään PeoplePower -henkilöstötutkimus. Tutkimustavalle ominaista on verrata organisaation saamia tuloksia muiden organisaatioiden tulosten perusteella laskettuun yleisnormiin ja määritellä sen perusteella organisaation sijainti

mittarilla. Tällainen vertailu mahdollistaa yleiskäsityksen luomisen organisaation tilanteesta muihin yrityksiin verrattuna. Järvinen (2000, 107) huomauttaa, että yrityskohtaiset erityispiirteet tulee silti tarkoin huomioida. Vertaileminen muihin organisaatioihin ja vertailussa menestyminen ei myöskään saisi vaikuttaa negatiivisesti tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin ryhtymiseen.

Henkilöstötutkimus on suosittu kehittämismenetelmä organisaatioissa. Tutkimus voidaan tehdä lukuisilla tavoilla ja monista lähtökohdista. Ratkaisevaa on, mitä tutkimuksella halutaan saada aikaiseksi. Monet henkilöstöltään isot organisaatiot saattavat käyttää henkilöstötutkimusta lähinnä tiedon hankinnan ja seurannan välineenä, koska konsernin johto ja henkilöstöhallinto ovat etäällä yksiköistä ja niiden henkilöstöstä. Monesti halutaan saada vertailutietoa eri yksiköiden sijoittumisesta mitatuilla ulottuvuuksilla suhteessa toisiinsa. Tällöin tulosten julkaiseminen saattaa aikaansaada yksiköiden välillä kilpailutilanteen, mikä parhaassa tapauksessa johtaa kehittämishalukkuuteen. Jos henkilöstötutkimuksen tarkoituksena on vain kerätä tietoa yksiköiden tilanteesta, tämä pyrkimys pitäisi tuoda ilmi sekä yksiköiden johdolle että koko henkilöstölle, sillä muussa tapauksessa henkilöstölle viriää toive kehittämistoimenpiteistä tutkimuksessa ilmoitettuihin epäkohtiin liittyen. (Järvinen 2000, 96–100.)

Jos henkilöstötutkimuksen tulosten julkistamisen jälkeen ei käynnistetä kehittämistoimia, henkilöstö pettyy ja turhautuu. Tällöin henkilöstötutkimukseen vastaaminen koetaan lopulta turhana eikä johdon uskota suhtautuvan vakavasti työntekijöiden mielipiteisiin ja kehittämistarpeisiin. Kehittämistyötä kohtaan vähentyneen uskon myötä henkilöstö voi tulla välinpitämättömäksi työpaikkaansa kohtaan. Lisäksi työmotivaatio, työn kehittämishalukkuus ja sitoutuminen organisaatioon heikkenevät. Niinpä henkilöstötutkimusta ei tule toteuttaa ja toistaa ajattelemattomasti. Työyhteisöjen kehittämistyössä tarvitaan tietoa toiminnan lainalaisuuksista sekä pitkäjänteistä paneutumista kehittämistyöhön. Henkilöstötutkimuksen tekeminen kannattaa kin erityisesti silloin, kun siihen liittyy todellinen pyrkimys saada aikaan muutoksia tutkimuksessa ilmenneissä epäkohdissa. (Järvinen 2000, 100–102.)

Henkilöstötutkimus toimeksiantajaorganisaatiossa

Toimeksiantajaorganisaatiossa henkilöstötutkimus toteutetaan vuosittain. Tiedonkeruu tapahtuu niin, että osa henkilöstöstä täyttää paperisen kyselylomakkeen yksikön palaverin yhteydessä ja osa sähköisen kyselylomakkeen sopivana hetkenä työnsä ohessa. Kokonaisuudessaan tutkimus koskettaa koko henkilöstöä. Tulevasta tutkimuksesta tiedotetaan henkilöstöä etukäteen ja henkilöstölle korostetaan, ettei tutkimusta tehdä huvikseen vaan saatavia tietoja käytetään toiminnan kehittämiseen. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti on korkea.

Henkilöstötutkimus on laaja tutkimus. Varsinaiset kysymykset on jaettu omaan työhön, yksikön toimintaan ja koko organisaatioon liittyviin kysymyksiin. Lisäksi kysytään esimerkiksi tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kysymykset pysyvät pääsääntöisesti samoina vuodesta toiseen, mutta joitakin kysymyksiä vaihdetaan ajankohtaisten asioiden mukaisesti.

Henkilöstötutkimuksen tulosten julkaisemisen jälkeen esimiehet käyvät tulokset läpi oman esimiehensä kanssa ja sen jälkeen oman yksikkönsä henkilöstön kanssa palaverissa. Tulosten perusteella sekä esimies että yksikkö päättävät kehittämiskohteita itselleen. Samalla palataan aiempiin kehittämiskohteisiin tarvittaessa. Valittujen kehittämiskohteiden etenemistä suositellaan seurattavan useampaan otteeseen vuoden aikana. Vuoden 2017 alussa voimaan astunut organisaatiomuutos (rahapeliyhtiöiden yhdistyminen) vaikuttanee jatkossa henkilöstötutkimusprosessiin monella tavalla.

4 Henkilöstötutkimuksessa käsiteltävät esimiestyön teemat

Tässä luvussa esitellään esimiestyötä ja toimeksiantajayrityksen toteuttaman henkilöstötutkimuksen esimiestyöhön liittyvien kysymysten aiheita. Käsiteltäviä teemoja ovat esimiehen luottamus alaisia kohtaan, esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin, esimiehen tunnustus hyvistä työsuorituksista, esimiehen edellyttämien asioiden toteutumisen seuranta, esimiehen aktiivinen viestiminen, avoimen vuorovaikutuksen edistäminen sekä myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen. Lisäksi mainitaan kehittämiskohtien seurannasta ja kehittämisestä.

Esimiestyö ja johtamisen kehittäminen

Esimiehen työnkuva on laaja ja vaativa. Esimiehen tehtävänä on muun muassa varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen, arvioida ja kehittää toimintaa, osaamista ja suoriutumista, motivoida, kannustaa ja antaa palautetta, huolehtia jaksamisesta, varmistaa hyvä tiedonkulku, seurata tuloksia sekä puuttua ristiriitatilanteisiin. Lisäksi esimiehen on tunnettava työelämää säätelevät lait, työehtosopimus ja mahdolliset paikalliset sopimukset. Tukea tehtäviensä hoitamiseen esimies saa organisaation koosta riippuen omalta esimieheltä, kollegoilta, johdolta ja henkilöstöasiantuntijoilta. (Hyppänen 2013, 16.)

Esimies toimii esimerkkinä ja hänen johtamistavallaan on vaikutusta työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Koska esimiestyöltä vaaditaan paljon, esimies tarvitsee menestymiseen ja kehittymiseen koulutusta ja aitoa kiinnostusta esimiestyötä kohtaan. Henkilöstöasiantuntija pyrkii kehittämään hyvää johtamista tukemalla esimiestyötä ja hankkimalla esimiehille johtamisen työkaluja. (Österberg 2015, 127–128.) Päivittäisjohtamista koskevia tarkkoja ohjeistuksia voidaan määritellä vain rajoitusti, joten pääsääntöisesti sovitaan lähinnä yhteisistä päämääristä ja periaatteista. Henkilöstöammattilaisten haasteena onkin edistää yrityksen johtamiskulttuurin kehittymistä ja esimiesten ammattitaitoa ihmisten johtajina. (Viitala 2013, 267.)

Esimiesosaamisessa on kyse tasapainoisesta ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamisesta. Hyppäsen (2013) teoksessa aihealuetta hahmotetaan Sydänmaanlakan esittämän johtajuuden osaamispuu -mallin kautta. Mallin mukaan kaiken perustana on kasvuympäristö: koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. Toiminnan juuret muotoutuvat arvoista ja periaatteista, persoonallisuudesta, henkilökohtaisesta visiosta ja tavoitteista, energisyydestä ja lahjakkuudesta sekä itsetuntemuksesta. Toiminnan runkona on itseluottamus. Puun lehvästönä kuvattuja esimiestyön keskeisiä aihealueita ovat ammattiosaaminen, tehokkuusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja johtamisaosaaminen. Hyppäsen mukaan esimiesosaamisen kokonaisuus koostuu erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta (Kuvio 2). Esimiesosaaminen kehittyy ajan kuluessa ja harjoittelun myötä, mutta sitä on päivitettävä ja kehitettävä muutosten mukana. (Hyppänen 2013, 35–37.)

ESIMIESOSAAMINEN		
TIETO	TAITO	TAHTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operatiivinen toiminta ▪ Organisaation strategiset tavoitteet ▪ Esimiehen rooli ja vastuut ▪ Lakiasiat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ▪ Kyky hyödyntää johtamisen työkaluja ▪ Tunneäly 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halu olla esimies ▪ Itsetuntemus ▪ Halu kehittyä ▪ Kyky kysyä neuvoa

Kuvio 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaellen Hyppänen 2013, 37)

Johtamisen kehittäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla lisätään henkilön kyvykkyyttä toimia esimiesroolissa. Esimiesten tietojen ja taitojen lisääminen voidaan siis nähdä perinteisenä johtamisen kehittämisenä. Tiedollisia ja taidollisia valmiuksia toimia esimiehenä voidaan kehittää tavanomaisimmin luentojen, arviointien ja harjoitusten avulla. Uudemmat kehittämisohjelmat pitävät sisällään esimerkiksi toiminnasta oppimista, coachingia, mentorointia ja triathlonvalmennusta. (Juuti 2011, 157.) Esimiehille ja johdolle suunnatut valmennustilaisuudet, 360-asteen arvioinnit ja palautetilaisuudet ovat organisaation virallisen johtamisen kehittämisohjelman mukaisia toimenpiteitä. Itseopiskeluna voi lukea, käydä luentotilaisuuksissa ja avoimen yliopiston kursseilla. Esimieheksi kasvaminen tapahtuu kuitenkin pitkälti omien kokemusten reflektoinnin ja niistä oppimisen kautta. (Juuti 2011, 160–161).

Esimiestyön kehittämiseksi esimiehille tehdään omat kehityssuunnitelmat. Lähtötilanteessa arvioidaan työtehtävät, työssä onnistumisen edellytykset, jo hallinnassa olevat asiat sekä kehittämistarpeet. Arviointi perustuu esimieheltä itseltään, alaisilta, kollegoilta, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä kerättävään tietoon. (Österberg 2015, 129.) Seuraavat esimiestyön teemat ovat niitä esimiestyön osa-alueita, joita esimiestyön kehittämisessä toimeksiantajaorganisaatiossa arvioidaan henkilöstötutkimuksen eli alaisilta saatavan palautteen perusteella.

Kiinnostus alaisten ideoita ja aloitteita kohtaan

Esimiehen kiinnostus alaisten ideoita ja aloitteita kohtaan liittyy työyhteisön kehittämishalukkuuteen. Työntekijän on tiedostettava esimiehen usko työntekijän kykyjä kohtaan, jotta hän kykenee luottamaan, sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa organisaation käyttöön. Jotta esimies voi luottaa alaisten ideoihin ja kehittämisehdotuksiin, tulee hänen olettamuksensa alaisten ajatusmaailmasta olla positiivinen. (Aarnikoivu 2008, 61.)

Alaisten ideoiden ja aloitteiden huomioiminen on yhteydessä sekä esimies- että alais- taitoihin. Esimiehen toiminnan ohella myös alaisten toiminta tulee ymmärtää merkitykselliseksi työyhteisön toiminnan kannalta. Koska alaisilla on vastuuta, velvollisuuksia ja oikeuksia, alaisia tulee kohdella täysivaltaisina työyhteisön jäseninä ja heidän aloitteitaan tulee arvostaa. (Aarnikoivu 2008, 79–81.)

Esimiehen luottamus alaisia kohtaan

Luottamuksen rakentumiseen voidaan vaikuttaa johtamisella. Kun organisaatiossa korostuu ihmisten osaaminen sekä kyky palvella, innovoida ja luoda uutta, yksityiskohtaisen kontrollin ja johtajan kaikkietäisyyden sijaan tulisi panostaa työyhteisön keskinäiseen luottamukseen. Työyhteisön keskinäinen luottamus vaikuttaa positiivisesti muun muassa sitoutumiseen, hyvinvointiin ja työelämän laatuun. (Vesterinen 2011, 115.)

Esimies voi rakentaa ja osoittaa luottamusta muun muassa oikeudenmukaisuudella, lupauksen pitämisellä, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuudella, avoimuudella, henkilöstön osallistumismahdollisuuksilla, osaamisen tunnustamisella, optimoinnilla ja arvostamisella. Alaisten luottamusta esimieheen lisää aktiivinen kommunikaatio, avoimuus ja epämuodollinen keskustelu, oikeudenmukainen toiminta, alaisten kuuleminen päätöksiä tehtäessä, päätösten perustelu, johdonmukainen käyttäytyminen ja roolimallina toimiminen, yhteisten arvojen mukainen toiminta, halu ymmärtää yksilön tarpeita ja kykyjä, yksilön tukeminen vaikeuksissa sekä ryhmän tavoitteiden tukeminen. (Vesterinen 2011, 118.) Luottamusta lisää osaltaan myös luottamukselle rakentuva kontrolli. Tällöin esimies antaa ohjeistuksen ja luottaa siihen, että työntekijä

/ työyhteisö toimii sovitun mukaisesti myös ilman esimiehen läsnäoloa. Olennaista on kontrollin ja luottamuksen tasapaino, joka muodostuu työntekijän / työyhteisön riittävästä osaamisesta ja vastuunotosta. (Jäppinen 2012, 40–41, 122–127.)

Luottamusta heikentäviä tekijöitä työyhteisössä ovat esimerkiksi epävarmuus, kova kilpailu, yksityiskohtainen seuranta ja arviointi, työkuormituksen epätasaisuus ja epäoikeudenmukainen johtajuus (Vesterinen 2011, 115). Aito luottamus on ajan ja kokemusten myötä syntyvä, arjen teoista muodostuva molemminpuolinen tunne (Hyppänen 2013, 284). Luottamuksen ylläpitämiseen kannattaa panostaa, sillä luottamus vaikuttaa monen asian taustalla.

Esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin tarvittaessa

Yhteisten pelisääntöjen rikkomisesta seuraa helposti ongelmia työyhteisössä. Moni kokee erivapauksien ottamisen ja ohjeistuksen vastaisen toiminnan epäreiluksi. Konfliktien varalta esimiehen tulee olla valppaana ja puuttua ajoissa sääntöjen vastaiseen toimintaan. Määräysten ja yhteisten toimintatapojen laiminlyönnit voivat olla unohduksia tai väärinymmärryksiä, mutta myös tahallisia. Ongelmiin tarttuminen ei ole miellyttävää, mutta se kuuluu esimiehen rooliin ja vastuulle. Ongelmiin puuttumisella turvataan työyhteisön ”reitillä pysyminen”. (Järvinen 2014, 74–75.)

Ongelmiin tarttumiseen vaikuttaa olennaisesti itsensä johtaminen, joka on yhteydessä itsetuntemukseen ja tarkoittaa kokonaisvaltaista vastuun ottamista työstä, elämästä, ajankäytöstä, hyvinvoinnista, elämäntavoista sekä osaamisesta ja kehittämisestä. Se on myös vastuun ottamista omista tunteista ja reaktioista. Itsensä johtamisen taito on tärkeä taito kaikille. (Hyppänen 2013, 286–288.) Ongelmiin puuttumattomuuden taustalla saattaa olla illuusio ongelmattomasta työyhteisöstä, kielteisten reaktioiden pelko tai ongelmien peittelyn pitkä perinne. Erilaisista ongelmista johtuen myös niiden ratkaisemiseksi tarvitaan erilaisia keinoja. (Hyppänen 2013, 173.)

Ongelma- ja ristiriitatilanteissa pelisääntöjen kertaaminen saattaa riittää. Ristiriitojen ratkaisemisessa esimiehen apuna toimii sisäisiä järjestelmiä, kuten HR-yksikkö, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Monesti työyhteisö

voi itse käsitellä ongelmia ilman esimiehen aktiivista puuttumista. Tarvittaessa esimiehen tulee kutsua osapuolet selvittämään epäselvyys tai kiista yhdessä ja varmistaa rakentava käsittelytapa. Joskus esimies saattaa joutua käyttämään työnjohdollisia työkaluja, kuten työsuhteen irtisanominen. Organisaation kulttuuria voidaan joutua korjaamaan myös laajemmin pidempiaikaisen ryhtiliikkeen avulla. (Järvinen 2014, 75–76, 80.)

Työyhteisöjen ongelmien ja konfliktien käsittelyssä yritysten ja esimiesten lähestymistavat voidaan karkeasti jakaa ongelmien kieltämiseen ja käsittelyn välttämiseen, ongelmien epäsuoraan käsittelyyn sekä ongelmien ja konfliktien suoraan käsittelyyn. Suomessa kaksi ensimmäistä tapaa ovat olleet vallassa, mutta suora ja varhain puututtava tapa tekee tuloaan. (Järvinen 2014, 121–122.) Esimiestä saattaa arveluttaa ryhtyä ongelman selvittämiseen, mutta ongelmien aktiivisen kohtaamisen myötä esimiehen on mahdollista saada niiden käsittelyyn liittyviä rohkaisevia onnistumiskokemuksia (Järvinen 2014, 226). Pääsääntöisesti ongelmatilanteen korjaaminen on sitä helpompaa, mitä aikaisemmin siihen ryhdytään. Kun työyhteisön toimivuudesta huolehditaan varhaisen puuttumisen ja konfliktien ennaltaehkäisyyn kautta, puhutaan konfliktijohtamisesta. Se on ajattelutapa, jossa työyhteisön ja sen jäsenten ongelmat koetaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa. (Järvinen 2014, 198–199.)

Esimiehen tunnustus hyvistä työsuorituksista

Yrityksen johto ja henkilöstöasiantuntija yhdessä laativat palkitsemisjärjestelmän, joka kannustaa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Palkitsemisjärjestelmä koostuu sekä taloudellisesta että ei-taloudellisesta palkitsemisesta. Taloudellista palkitsemista on tavallisen palkan päälle maksettavat palkkiot, kuten yrityksen, tiimin tai henkilön tulostavoitteiden saavuttamiseen liittyvä tulospalkkio ja strategiapalkkio, lakisääteiset vakuutukset, ravinto-, auto- ja puhelinedut, harrastus- ja virkistystoiminnan tukeminen sekä henkilöstötilaisuudet. Ei-taloudellista palkitsemista on haastava työ itsessään, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, urakehitys, positiivinen palaute sekä kiitoksen, tunnustuksen ja vastuun saaminen. (Österberg

2015, 167–171.) Palkitseminen on siis organisaation johtotason määrittämissä puitteissa tapahtuvaa, mutta käytännössä esimiehellä on mahdollisuus palkita henkilökuntaa harkintansa mukaan, esimerkiksi loistavien asiakaspalautteiden perusteella.

Tunnustusta ja palautetta antaessaan esimiehen on huomioitava tunnustuksen saajan ja työyhteisön erityispiirteet, mutta lähtökohtaisesti tunnustusta hyvistä työsuorituksista tulee antaa sekä yksilölle että koko työyhteisölle. Julkinen tunnustus koetaan pääsääntöisesti positiivisesti. Esimies voi antaa julkista tunnustusta ja palautetta juhlistaessaan menestystä yhdessä työntekijöiden kanssa. Koko työyhteisölle suunnattu tunnustus kiinteyttää ryhmää, kehittää me-henkeä ja lisää motivaatiota. Esimiehen antaessa tunnustusta kahdenkeskisesti, tunnustuksen vaikuttavuus saattaa jäädä vähemmälle. Yksilön onnistumisesta muille tiedottaminen koetaan palkitsevana työyhteisöissä, joissa vallitsee hyvä ilmapiiri eivätkä työntekijät kadehdi toistensa saavutuksia. (Aarnikoivu 2008, 161.)

Suomessa työelämälle on tyypillistä, että palautetta annetaan helpommin silloin, kun asioissa on jotain korjattavaa, eikä silloin, kun asiat sujuvat hyvin. Se, että ei saa palautetta, voidaan siis itsessään mieltää positiiviseksi palautteeksi. Näin ei kuitenkaan pitäisi olla, sillä jokaisen ihmisen itsetunto on haavoittuva ja ajan kuluessa huomiomattomuus koetaan väheksyntänä. (Järvinen 2014, 36–37.)

Esimiehen edellyttämien asioiden toteutumisen seuranta

Esimiehen tulee jatkuvasti arvioida johtamansa yksikön toimintaa sekä kokonaisuutena että yksilö-, tiimi- ja projektitasolla. Tässä esimiehen tärkein tiedonhankintamenetelmä on työyhteisön havainnointi. Seuranta ja tiedonkeruuta tapahtuu päivittäin, kun esimies on mukana työtilanteissa ja niin sanotuissa kahvikuppikeskusteluissa. (Järvinen 2014, 207.) Suorien havainnointimenetelmien ohella esimiehillä on käytössään myös muita toiminnan arviointiin ja seurantaan liittyviä tiedonkeruumenetelmiä, kuten diagnostisia mittareita, ohjelmia ja järjestelmiä (Järvinen 2014, 211).

Esimiehen aktiivinen viestiminen yksikön ja koko organisaation asioista työyhteisössä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä pitää sisällään lähes kaikki henkilöstön asemaan ja työoloihin liittyvät asiat sekä työnantajan ilmoittamisvelvollisuuden. Henkilöstölle on viestittävä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista. Henkilöstö on kiinnostunut omaa työtilannetta koskevista asioista kuten työn riittävyys, koulutukset ja eteneminen uralla. Etenkin muutoksien kohdalla viestinnän merkitys korostuu. Yrityksen sisäinen viestintä pitää sisällään kaiken tällaisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, ja se on viestinnän ammattilaisen tai henkilöstöasiantuntijan ylläpitämää. Lisäksi henkilöstölle viestitään esimerkiksi onnistuneisiin asiakaspalvelutilanteisiin ja hyviin suorituksiin liittyen. Toimiva tiedonkulku kuuluu toimivan työyhteisön perusedellytyksiin, mutta usein siinä koetaan olevan parantamisen varaa. Esimiehet saavat paljon tietoa ja heidän tehtävänä on suodattaa ja välittää sitä työyhteisöön. (Österberg 2015, 193–194, 197.)

Erilaisiin viestintätilanteisiin käytetään erilaisia viestintäkanavia, tarpeen mukaan joko yksin tai rinnakkain. Jotkut asiat voidaan viestiä lyhyesti ja jotkut vaativat monipuolisempaa käsittelyä. Sisäisen viestinnän kanavia ovat johto, esimiehet, luottamushenkilöt ja työtoverit, tiedotustilaisuudet, kokoukset, kyselytunnit ja haastattelut, tapahtumat, yrityksen julkaisut, ilmoitustaulut, intranet, sähköposti sekä puhelin. Luokisista viestinnän kanavista huolimatta tärkeintä on esimiehen ja työntekijöiden välinen keskustelu sekä johdon näkyminen henkilöstön parissa. (Österberg 2015, 199.) Esimiehen viestintää tukevia käytäntöjä ovat lisäksi viikko- ja kuukausipalaverit, suunnittelupalaverit, epämuodolliset taukohetket ja keskustelutuokiot, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut ja esimiehen oma infokanava (Viitala 2013, 269).

Erilaisten kokousten, tilaisuuksien ja palaverien etuna on samansisältöisen viestin tiedottaminen usealle henkilölle kerralla sekä vuorovaikutusmahdollisuus. Intranetin etuna niin ikään on samansisältöisen viestin tiedottaminen, kaikille työntekijöille maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Intranetia voidaan nykyisin pitää vaihtoehtona ilmoitustaulujen paperiselle viestinnälle. Hyvä intranet pitää sisällään selkeästi ilmaistuna kaiken henkilöstöä koskevan tiedon. Sekavan intranetin riskinä on, ettei sieltä jakseta etsiä tietoa. Sähköposti puolestaan on oiva informointikanava, kun sitä käytetään tarkoituksenmukaisesti eli harkitusti ja tehokkaasti. (Österberg 2015, 199–

201.) Puhelin on nykypäivänä monipuolinen viestintäkanava, sillä puhelun ja tekstiviestin lisäksi puhelimella voidaan lukea intranetia ja sähköpostit sekä käyttää chat-sovellusta. Työasioista viestiminen onnistuu nykypäivänä siis reaaliaikaisesti vuorokauden ympäri, mutta on syytä harkita, mitä ja missä milloinkin viestitään. Noudatettavat viestintäkäytännöt ja esimiesten roolit viestinnässä määritellään yhteisillä sopimuksilla (Viitala 2013, 269).

Avoimen vuorovaikutuksen edistäminen omalla toiminnalla työyhteisössä

Työyhteisön on tiedettävä sitä koskevista tapahtumista ja prosesseista. Turhaa salailua tulee välttää, sillä avoimuus perustuu rehellisyyteen. (Jäppinen 2012, 111.) Rehellisyyden ohella työpaikan vuorovaikutuksen tulee olla välitöntä ja suoraa (Järvinen 2014, 75).

Esimiestyössä avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan esimiehen pyrkimystä kertoa asiat niille, joita ne koskevat. Lähtökohtaisesti kyse on itsemääräämispyrkimykseen kunnioittamisesta. Työntekijät haluavat saada palautetta toiminnastaan henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti. Palautteen avulla ihminen saa tiedon toimintansa vaikutuksista ja voi tarvittaessa muuttaa toimintaansa. (Järvinen 2014, 76.)

Avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön edellytys. Avoimuus on yrityksen kulttuuriin kuuluva toimintatapa ja sen rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Esimiesten on jatkuvasti työskenneltävä avoimuuden eteen omalla esimerkillään. Konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi vilpitön ja avoin keskustelu sekä kaikkien osallistuminen ristiriitoihin ja kehittämiseen liittyviin keskusteluihin. (Österberg 2015, 195.)

Esimiehen myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen

Muutostilanteissa ihmisten tunteet nousevat pintaan, sillä muutos aiheuttaa epävarmuutta. Jos muutostilanteessa on kyse yksilöiden henkilökohtaisesta perusturvallisuudesta, työpaikan menestys ja uudistuminen muuttuvat toissijaisiksi asioiksi. (Järvinen 2014, 48.) Muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tiedon puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen ja onnistumiseen, haluttomuus ponnistella ja oppia uutta sekä koettu uhka omaa asemaa kohtaan (Viitala 2013, 268).

Muutostilanteessa johdon tulee ottaa työyhteisö mukaan muutoksen valmisteluun ja toteutukseen. Lisäksi tiedottamisen merkitys korostuu. (Järvinen 2014, 49.) Luottamus helpottaa muutostilanteeseen sopeutumista. Kun toisen osapuolen hyviin aikomuksiin voi luottaa niin myös epämiellyttävät päätökset on helpompi hyväksyä. (Ves-
terinen 2011, 112.)

Muutoshalukkuudessa on yksilöllisiä eroja (Viitala 2013, 268). Muutokseen reagointiin vaikuttaa vahvasti henkilökohtainen kokemus aiemmista muutostilanteista ja niistä selviytymisestä. Lisäksi merkitystä on persoonallisuustekijöillä, itsetunnolla, taloudellisella tilanteella, elämäkokemuksella, arviolla omasta työmarkkina-arvosta sekä henkilökohtaisella tukiverkostolla. (Hyppänen 2013, 262.)

Esimiesten myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen on tärkeää, sillä esimiehen rooli muutoksen johtajana on henkisesti raskasta. Muutostilanteessa esimies keskustelee jatkuvasti muutoksen tuomista hyödyistä ja haitoista sekä kohtaa muutosvastarintaa. Jos esimies antaa periksi ja luovuttaa, kehittämishanke jää vain yritykseksi. (Järvinen 2014, 28.)

Omien kehittämiskohtien seuranta ja kehittäminen

Johtamiselta ja johtajuudelta odotetaan paljon, joten esimiehen on pidettävä huolta itsestään ja kehittymisestään (Hyppänen 2013, 307). Esimiesten toimintaa arvioidaan esimerkiksi henkilöstötutkimuksen avulla. Arvioinnin tulosten perusteella puutteisiin ja ongelmakohtiin osataan puuttua ja esimiehet voivat kehittää omaa toimintaansa. (Järvinen 2014, 253.)

Nykytilanteen tiedostamisen lisäksi esimiehenä kehittyminen vaatii halua päästä eteenpäin sekä suunnitelman, jolla edetään vaiheittain kohti asetettua tavoitetta. On tärkeää tehdä konkreettinen muutospäätös ja asettaa välitavoitteita sisältäviä kehittymistavoitteita. Uusia oppeja pitää harjoitella käytännössä ja vanhoista tavoista pitää poisoppia. (Hyppänen 2013, 307–308.) Sovitut kehittämistoimet tulee ajoittain käydä läpi, jotta ne pysyvät mielessä eikä niiden toteutus jää kesken. Seurannan jär-

jestäminen on tärkeää, sillä arjen pienet muutokset voivat muuten jäädä huomaamatta. (Järvinen 2000, 166.) Olennaista on seurata, onko kehittämiskohteen suunta oikea ja etenemisvauhti sopiva tavoitteen kannalta (Jäppinen 2012, 131).

Oman toiminnan arvioinnin tulee olla pohtivaa, kriittistä, rakentavaa ja kumuloituvaa. Arviointi perustuu yhteisiin suunnitelmiin ja aikomuksiin. Onnistumisen indikaattorit määritetään etukäteen ja onnistumisen saavuttamiseksi tehdään suunnitelma, jotta oman toiminnan arviointi toteutuu ja jatkuvuus taataan. Tilanteesta riippuen indikaattorit voivat olla sanallisia, numeerisia tai kuvallisia. Oman toiminnan arviointi voimaannuttaa ja luo tunnetta yhteisöstä, jonka eteen ollaan valmiita panostamaan. (Jäppinen 2012, 129–131.)

Kehittämiskohteiden toteutuminen tulee aina selvittää. Jos kehittämiskohde on johtanut uudistukseen, tulee keskustella uudistuksen seurauksista ja ajatuksista, joita se herättää. Arviointitilaisuus antaa kokonaiskuvan kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta. (Järvinen 2000, 166–168.)

5 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten työssään käyttämiä keinoja sekä mahdollisia tuki- ja muutostarpeita, jotta henkilöstötutkimuksella mitattavaa esimiestyötä ja henkilöstötutkimuksen hyödyntämistä esimiesten keskuudessa voidaan kehittää. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään aineistonkeruun toteutuminen ja sitten varsinaiset tulokset.

5.1 Aineistonkeruun toteutuminen

Teemahaastattelun toteutuminen

Valitulle esimiehelle tehtiin teemahaastattelu etukäteen sovittuna ajankohtana perjantaina 14.10.2016. Teemahaastattelun runko laadittiin etukäteen (liite 1). Teemahaastattelu eteni laaditun rungon mukaisesti ja haastateltavan vastaukset palvelivat

käyttötarkoitusta. Haastattelun perusteella kyselylomakkeen kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja muokattiin jonkin verran.

Lomakekyselyn toteutuminen

Toimeksiantajalta saatiin melko valmis listaus kohdejoukon kokoonpanosta, mikä oli pääosin sama kuin tutkijan aiemmin tekemässä tutkimuksessa. Kohdejoukolle eli 36 esimiehelle lähetettiin ennakkoilmoitus tulevasta tutkimuksesta maanantaina 31.10.2016 eli kolme päivää ennen kyselylomakkeen lähettämistä. Tutkija lähetti ennakkoilmoituksen yhteisesti kaikille tutkittaville organisaation henkilökohtaisesta sähköpostiosoitteestaan, jotta viestin lukemisesta ja roskapostiksi joutumattomuudesta varmistuttiin. Sähköpostijärjestelmän kautta tarkistettiin samalla, ettei tutkittavilla ollut merkittäviä poissaoloja (poissaoloilmoitus tai offline-tila), jotka olisivat aiheuttaneet vastaamatta jättämistä.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kyselylomakkeen kysymykset hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla. Ohjaajan antaman palautteen pohjalta kyselylomakkeen kysymyksiä muokattiin jonkin verran. Erityistä huomiota kiinnitettiin vastaamisen työläyden vähentämiseen ja vastaajien motivoimiseen.

Kyselyn pohjaksi valittiin Webropol, koska se oli ennestään tuttu työkalu tutkimuksen toteuttajalle ja sen toimivuus oli todettu samaa kohdejoukkoa aiemmin tutkittaessa. Webropol-sovellus on kätevä työväline kyselyn toteuttamisessa, koska kysymykset ja vastausvaihtoehdot syötetään suoraan valmiiksi muotoiltuun kyselytutkimuspohjaan. Sovellus lähettää kyselyn siihen syötettyihin sähköpostiosoitteisiin ja vastaanottaa vastaukset. Lisäksi sovellus koostaa raportin vastauksista ja muodostaa niistä taulukoita.

Kyselylomake lähetettiin kohdejoukolle torstaina 3.11.2016 ja vastausaikaa annettiin sunnuntaihin 13.11.2016 asti eli 11 päivää. Vastausajan päätyttyä vastausprosentti oli noin 33. Kyselyn aukioloa päätettiin jatkaa, koska vastauksia toivottiin enemmän.

Niille henkilöille, jotka eivät vielä olleet vastanneet, lähetettiin muistutusviesti maanantaina 14.11.2016. Viimeinen vastauspäivä oli perjantai 18.11.2016 eli kaiken kaikkiaan vastausaikaa oli yhteensä 16 päivää. Muistutusviestin lähettämisen jälkeen vastauksia tuli vielä 6 kpl.

Vastauksia saatiin lopulta 17 kpl ja vastausprosentti oli näin ollen 47 %. Vastausaikaa ei enää jatkettu, koska kyselystä tiedottaminen koettiin riittäväksi ja vastausten määrään voitiin olla tyytyväisiä johtopäätösten tekemisen kannalta.

Webropol-ohjelmiston raportoinnin mukaan kahdeksan henkilöä avasi kyselyn lähettämättä vastauksia ja loput 11 henkilöä jätti avaamatta kyselyn. Vastaaja tekee varsinaisen vastaamispäätöksen vasta nähtyään kyselyn sisällön ja vastaamisen keskeyttäminen voi johtua esimerkiksi liian pitkästä kyselystä tai muuten epämieluisasta sisällöstä. Tämän kyselylomakkeen laatimisen yhteydessä vastaamishalukkuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota panostamalla sekä etukäteisilmoituksen että kyselylomakkeen helppolukuisuuteen, vastaamisen vaivattomuuteen ja visuaalisen toteutuksen selkeyteen. Lisäksi varmistettiin, että kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä ja vastausvaihtoehdot loogisia.

5.2 Esimiesten näkemykset esimiestyön teemoista

Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun alussa esimieheltä tiedusteltiin yleisellä tasolla hänen ajatuksiaan henkilöstötutkimuksesta ja sen hyödyntämisestä. Yleisesti ottaen haastateltava oli tyytyväinen henkilöstötutkimusprosessin toteutukseen toimeksiantajaorganisaatiossa, mutta pystyi mainitsemaan myös kehittämiskohtia. Haastateltavan mukaan henkilöstötutkimuksen tuloksista ilmenee hyvin kehityksen suunta, muttei taustalla vaikuttavia syitä. Taustatekijät ilmenevät vain avoimista vastauksista. Oman alueen laajuuden vuoksi tuloksissa ilmenevien ongelmakohtien paikantaminen on haasteellista, ellei avoin vastaus anna lisätietoa. Esimiestyöhön suoraan liittyvien tulosten lisäksi esimies kertoi seuraavansa aktiivisesti myös joitakin muita yksittäisiä tuloksia.

Haastattelussa käytiin läpi viimeisimmän henkilöstötutkimuksen sisältö ja tarkempaan käsittelyyn poimittiin kaikki esimiestyötä koskevat kysymykset. Kysymykset muokattiin esimiestyön teemoiksi ja ne käytiin yksitellen läpi haastateltavan esimiehen kanssa. Tässä vaiheessa käsiteltäviä teemoja olivat seuraavat:

- kiinnostuksen osoittaminen alaisten ideoita kohtaan
- luottamuksen osoittaminen alaisia kohtaan
- ongelmiin tarttuminen
- tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista (yksilö, työyhteisö)
- perehdyttäminen
- työssä edellytettyjen asioiden toteutumisen seuranta
- viestiminen yksikön ja koko organisaation asioista työyhteisössä
- avoimen vuorovaikutuksen edistäminen omalla toiminnalla
- myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen

Esimies kertoi käyttämistään toteutuskeinoista ja kaipaamistaan tukikeinoista jokaiseen teemaan liittyen. Vastausten voidaan todeta olevan samansuuntaisia kyselylomakkeella saatujen vastausten kanssa. Vastauksia ei esitellä tarkemmin, koska yksittäisen esimiehen vastausten läpikäyminen ei ole tarkoituksenmukaista tutkimuksen kokonaistavoitteen kannalta. Teemahaastattelussa saatujen tietojen perusteella yksi esimiestyöhön liittyvä teema (perehdyttäminen) jätettiin pois kyselylomakkeelta, koska sen voitiin todeta olevan erillisten kouluttajien ja perehdyttäjien käsissä oleva teema, eikä sen vuoksi tarkoituksenmukainen tässä tutkimuksessa. Kyselylomakkeelle päätettiin myös lisätä teema ”omien kehittämiskohtien seuranta ja kehittäminen”, sillä se koettiin oleelliseksi esimiestyön teemaksi henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä ajatellen.

Esimieheltä kysyttiin myös haastavinta esimiestyön teemaa ja tukikeinoja esimiestyöhön. Haastavimmiksi esimiestyön teemoiksi haastateltava ilmoitti aktiivisen viestimi-

sen työyhteisössä sekä rohkeuden tarttua ongelmatilanteisiin. Vastaus tukee kyselylomakkeen kautta saatuja tuloksia, sillä sen perusteella haastavimmaksi esimiestyön teemaksi mainittu omien kehittämiskohtien seuranta ja kehittäminen ei ollut mukana vielä teemahaastattelussa, mutta seuraavaksi eniten ääniä saaneet vastaukset olivat juuri aktiivinen viestiminen työyhteisössä ja rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin. Esimiehelle mieleisiä tukikeinoja olivat kollegoiden tuki ja vinkit sekä oman esimiehen tuki ja lisäresurssit / uudet keinot. Myös nämä vastaukset ovat samansuuntaisia kyselylomakkeella kerättyjen vastausten kanssa.

Lomakekyselyn tulokset

Kyselylomakkeella oli yhteensä 12 kysymystä, joista yhdeksän ensimmäistä olivat avoimia kysymyksiä ja loput kolme monivalintakysymyksiä. Kaikkiin kysymyksiin saatiin vastauksia keskimäärin 17 kappaletta. Pääsääntöisesti vastauksissa mainittiin enemmän kuin yksi asia per vastaus. Seuraavaksi käydään läpi yksitellen kaikki kysymykset vastauksineen.

Kiinnostuksen osoittaminen alaisten ideoita kohtaan

Kyselylomakkeessa esitettiin ensimmäisenä avoin kysymys ”Mitkä ovat parhaita tapojasi osoittaa kiinnostusta alaisten ideoita kohtaan?”. Vastauksista kymmenessä eli enemmistössä nousi esiin kuunteleminen. Seuraavaksi useimmin (kahdeksan vastausta) mainittiin pyrkimys ideoiden toteuttamiseen. Kyseleminen mainittiin kuudessa vastauksessa. Kiinnostus ja ideoiden torjumattomuus eli avoimuus ideoita kohtaan mainittiin kumpikin kahdessa vastauksessa. Lisäksi yksittäisinä vastauksina tuotiin esiin kannustaminen, alaisten mukaan ottaminen päätöksentekoon ja idean toteutukseen, innostuminen ja läsnäolo, keskustelu sekä asiaan keskittyminen.

Luottamuksen osoittaminen alaisia kohtaan

Seuraavaksi kysyttiin avoin kysymys ”Mitkä ovat parhaita tapojasi osoittaa luottamusta alaisia kohtaan?”. Vastauksista selkeimmin esiin nousi vastuun antaminen,

mikä esiintyi seitsemässä vastauksessa. Tehtävien antaminen / vapaus tehdä tehtäviä mainittiin viidessä vastauksessa. Luottamisesta ääneen kertominen tuotiin esiin kolmessa vastauksessa. Vaitiolo ja lupauksista kiinni pitäminen nostettiin esiin kahdessa vastauksessa. Yksittäisinä vastauksina mainittiin omatoimisuuden ja tehdyn työn arvostaminen, rohkaiseminen, mikrojohtamisen välttäminen, kuunteleminen, mielipiteiden kysyminen, ammattilaisuuden korostaminen, delegointi sekä ohjeistamisen jälkeinen luottamus siihen, että työt hoituvat ilman jatkuvaa vahtimista.

Ongelmiin tarttuminen

Kolmas avoin kysymys oli ”Mikä rohkaisee sinua tarttumaan ongelmiin tarvittaessa?”. Vastauksista seitsemässä tuotiin esiin varhaisen puuttumisen kannattavuus – hoidettu ongelma on poissa huolista. Neljässä vastauksessa mainittiin työyhteisön hyvinvointi ja kolmessa vastauksessa ilmapiiri. Itsensä johtamiseen viitattiin kolmessa vastauksessa mainitsemalla itsekuri, oma ”pääkoppa” ja ”selkäranka”. Lisäksi yksittäisinä vastauksina mainittiin työnantajan ohjeistus, kollegoiden tuki, molemminpuolinen kunnioitus, kokemus asioista ja ongelmiin puuttumisen vaikutuksen huomaaminen.

Tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista

Kysyttäessä ”Minkälaisia keinoja käytät tunnustuksen antamiseen hyvistä työsuorituksista?”, vastaukset jakautuivat selkeästi palautteen antamiseen (15 vastausta), palkitsemiseen (yhdeksän vastausta), kiittämiseen (seitsemän vastausta) ja kehumiseen (neljä vastausta). Lisäksi yksittäisinä vastauksina mainittiin kannustaminen, lisä vastuun antaminen ja suosittelu hakutilanteissa.

Palautteen antamista, palkitsemista, kiittämistä, kehumista ja kannustamista kerrottiin tehtävän sekä henkilökohtaisesti kahden kesken että koko työyhteisön edessä. Sanallinen ja suullinen tapa korostui useassa vastauksessa. Henkilökohtaisina tunnustuksen antamiskeinoina mainittiin työnteen ohessa tapahtuva keskusteluhetki ja soitto. Koko työyhteisön edessä käytettävänä tunnustuksen antamiskeinoina yksittäisiä henkilöitä kohtaan mainittiin palaveri (viisi vastausta) ja viikkoviesti. Koko työyhteisön edessä käytettävänä tunnustuksen antamiskeinoina mainittiin viikkoviesti.

teisölle annettava tunnustus kerrottiin annettavan niin ikään palaverissa ja viikkoviestissä, esimerkiksi NPS-mittauksesta saadun palautteen perusteella (yksi vastaus). Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että yksilöiden kehumista suuren joukon edessä välitetään tietoisesti. Syyksi mainittiin sen olevan epäsovelias, vastaajan omaan kuulijakokemukseen perustuen.

Palkitsemiskeinona mainittiin pikapalkkio eli rahallinen palkkio. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin vaihtoehtoisena keinona myös jokin muu pieni lahja. Kiittämisen mainittiin olevan paikallaan varsinkin silloin, kun työntekijät ovat suoriutuneet hyvin, huomanneet tehdä jotain ylimääräistä ja huolehtivat asioista oma-aloitteisesti.

Työssä edellytettyjen asioiden toteutumisen seuranta

Kysymykseen ”Miten voit parhaiten seurata työssä edellyttämiesi asioiden toteutumisesta?” vastattiin useimmin kenttätyö eli läsnäolo työntekopaikalla (11 vastausta). Toiminnan, tulosten tai raporttien seuranta mainittiin yhteensä kuudessa vastauksessa, joista kahdessa tuotiin esiin sähköisten tietojärjestelmien hyödyntäminen. Joko keskustelemisen, haastatteleminen tai kysymisen kautta tapahtuva seuranta mainittiin niin ikään kuudessa vastauksessa. Kolmessa vastauksessa tuotiin esiin työntekijöiden, asiakkaiden tai mystery shoppauksen eli testiasioinnin kautta saatava palaute. Esimiehen itsensä ajan tasalla pitäminen tehtävien vaatimuksista mainittiin yhdessä vastauksessa. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että aktiivinen seuranta tuntuu välillä ”kylämiseltä”. Lisäksi yhdessä vastauksessa seurannan kerrottiin olevan nykyisin haastavaa, resurssien vähentymisen ja työmäärän ennallaan pysymisen vuoksi.

Viestiminen yksikön ja koko organisaation asioista työyhteisössä

Kysymykseen ”Mitkä ovat parhaita tapojasi viestiä yksikön ja koko RAY:n asioista työyhteisössä?” yleisin vastaus oli sähköposti (10 vastausta). Keskustelu / puhuminen mainittiin yhdeksässä vastauksessa. Palaveri mainittiin seitsemässä vastauksessa. Viikkoviestin mainitsi neljä vastaajaa. WhatsApp-sovelluksen käyttäminen (ryhmäviestin tai henkilökohtaisen viestin lähettäminen) nousi esiin kolmessa vastauksessa,

jakelulistaa käyttäen lähetettävä tekstiviesti yhdessä vastauksessa ja puhelu yhdessä vastauksessa. Yksi vastaaja kertoi hyödyntävänsä asiakaskokemus- ja palveluvastavaa viestin viejänä. Yhdessä vastauksessa mainittiin, ettei esimies voi kertoa kaikkea tietämäänsä. Yksi vastaaja ei halunnut vastata tähän kysymykseen, vastauksen ollessa ”-”.

Sähköpostin käyttöä perusteltiin sillä, että se tavoittaa kaikki vastaanottajat, nopeasti ja samanaikaisesti. Viikkoviestiin kerrottiin koostettavan kaikki tärkeimmät asiat lyhyesti. Palaverin etuna mainittiin monen henkilön yhtäaikainen läsnäolo, millä viitattiin viestin tavoittavuuteen. Vastauksessa mainittiin palavereja kuitenkin olevan harvoin ja asialistan olevan rajallinen.

Avoimen vuorovaikutuksen edistäminen omalla toiminnalla

Kysyttäessä ”Miten edistät avointa vuorovaikutusta omalla toiminnallasi työyhteisössä?”, jopa kahdeksassa vastauksessa mainittiin asioista kertominen / puhuminen. Vastauksissa korostettiin puhumisen suoruutta ja rehellisyyttä. Oma avoimuus mainittiin kuudessa vastauksessa. Avoimen / keskustelevan työyhteisön luomiseen viitattiin niin ikään kuudessa vastauksessa: kannustaminen (kolme vastausta) keskustelemaan vaikeistakin asioista keskenään, keskusteleva kulttuuri, ongelmien ratkaiseminen yhdessä ja oma arvo ”Puhutaan toisille, ei toisista”. Itse esimerkkinä toimiminen mainittiin kolmessa vastauksessa. Lisäksi kolmessa vastauksessa viitattiin oma-aloitteiseen tiedon jakamiseen. Yksittäisinä vastauksina mainittiin positiivinen suhtautuminen ihmisiin, kuunteleminen ja kysyminen.

Myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen

Kysyttäessä ”Mikä edistää myönteistä suhtautumistasi muutoksiin ja uudistumiseen?” viisi henkilöä mainitsi muutoksen näkemisen mahdollisuutena. Oman asenteen mainitsi neljä henkilöä. Asenteeseen verrattavissa olevia vastauksia oli lisäksi neljä kappaletta: halu kokeilla uutta, avoimuus uusille asioille, innostus ja positiivinen suhtautuminen asioihin. Kolmessa vastauksessa mainittiin aiempiin kokemuksiin poh-

jautuva usko asioiden järjestymiseen: ”asioilla on tapana järjestyä”. Kahdessa vastauksessa tuotiin esiin ajatuksia eteenpäin menemisestä: ”vierivä kivi ei sammaloidu” ja ”täytyy mennä eteenpäin, ei voi katsoa taaksepäin”. Yksittäisinä vastauksina mainittiin aika (muutuskäyrien läpikäyminen), tasapainossa oleva elämäntilanne, rehellisyys, tarvittavan tiedon saaminen, oman esimiehen ja kollegoiden suhtautuminen muutokseen, hyvät tulokset ja henkilöstön hyvinvointi, kehuminen, kannustaminen, auttaminen sekä mukana ja esimerkkinä oleminen.

Omien kehittämiskohtien seuranta

Kysymykseen ”Miten seuraat omien kehittämiskohtiesi edistymistä vuoden aikana?” kolme henkilöä vastasi seuraavansa kehittämiskohtia palaamalla niihin ajoittain. Toiset kolme henkilöä kertoi tarkastelevansa raportteja / tuloksia / tunnuslukuja. Keskustelun oman esimiehen tai työntekijöiden kanssa mainitsi niin ikään kolme henkilöä ja palautteen kaksi henkilöä. Yksi henkilö kertoi tarkkailevansa omaa asennettaan. Yksi henkilö vastasi toteuttavansa seuranta ”käytettävissä olevin välinein”, mutta näitä välineitä ei kerrottu. Lisäksi yksittäisinä vastauksina mainittiin (työntekijöiden) muistuttelu sähköpostitse, sovitusta tehtävistä muistuttava huonetaulu ja muistilistat tekemistä odottavista asioista sekä taulukon pitäminen suoritetuista tehtävistä.

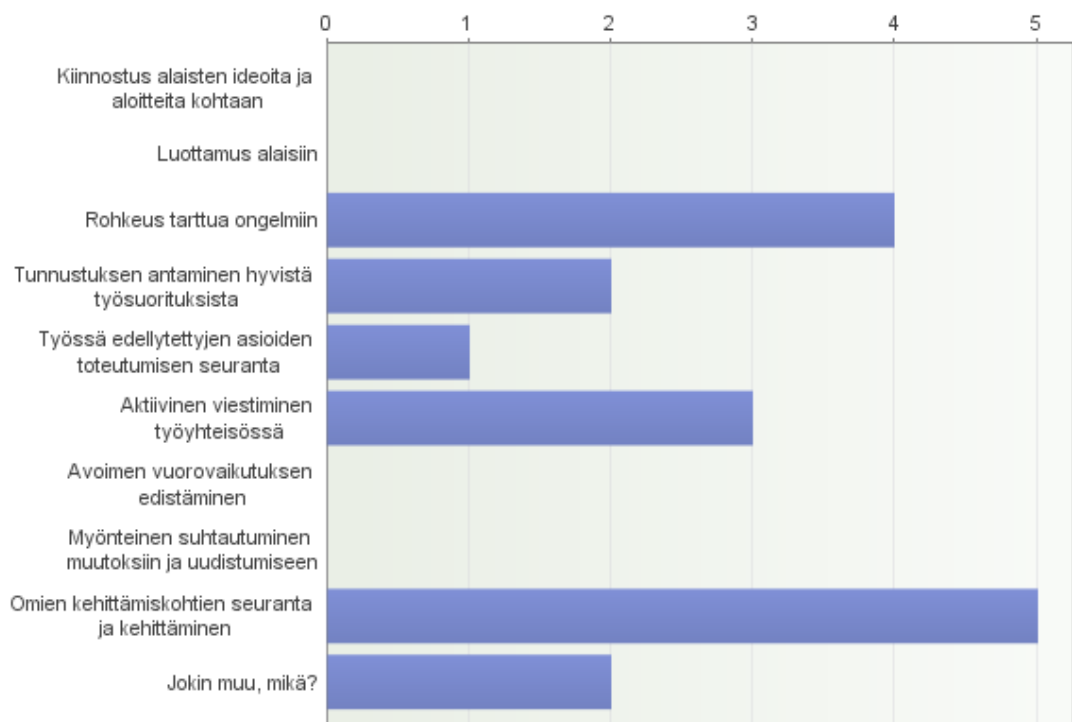
Kolmessa vastauksessa kerrottiin seurannan olevan vähäistä tai olematonta. Syiksi mainittiin henkilöstötutkimuksesta nousseiden kehittämiskohteiden numeerisen seurannan hankaluus ja ajanpuute. Yksi henkilö vastasi vain ”-”.

Haastavimmat esimiestyön teemat

Haastavimpana koettua esimiestyön teemaa kartoitettiin kysymyksellä ”Mikä esimiestyön teemoista tuntuu haastavimmalta itsellesi?”. Koska haluttiin selvittää nimenomaan haastavinta teemaa eikä kaikkia haastavaksi koettuja teemoja, vastaajat pystyivät valitsemaan vain yhden vastausvaihtoehdon. Vastauksia saatiin 17 kappaletta. Viisi henkilöä eli 29 % vastaajista valitsi haastavimmaksi esimiestyön teemaksi

omien kehittämiskohtien seurannan ja kehittämisen. Neljä henkilöä eli 24 % vastaajista koki haastavimpana rohkeuden tarttua ongelmiin. Kolme henkilöä eli 18 % vastaajista piti haastavimpana aktiivista viestimistä työyhteisössä. Tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista oli haastavinta kahdelle henkilölle ja työssä edellytettujen asioiden toteutumisen seuranta yhdelle henkilölle.

”Jokin muu, mikä?” -vastausvaihtoehdon valitsi kaksi vastaajaa. Avoimina vastauksina mainittiin: ”Saada kenttätyölle riittävästi aikaa, jotta näkisi laajasti eri työntekijöiden työsuorituksia ja sitä kautta palautteen antoa” ja ”Toistuvat ongelmat ja niiden muuttaminen työyhteisössä”. Vähiten haastaviksi esimiestyön teemoiksi koettiin kiinnostus alaisten ideoita ja aloitteita kohtaan, luottamus alaisiin, avoimen vuorovaikutuksen edistäminen sekä myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen, sillä kukaan vastaajista ei valinnut näitä vastausvaihtoehtoja. Seuraava kuvio ilmentää vastausten jakautumista graafisesti.

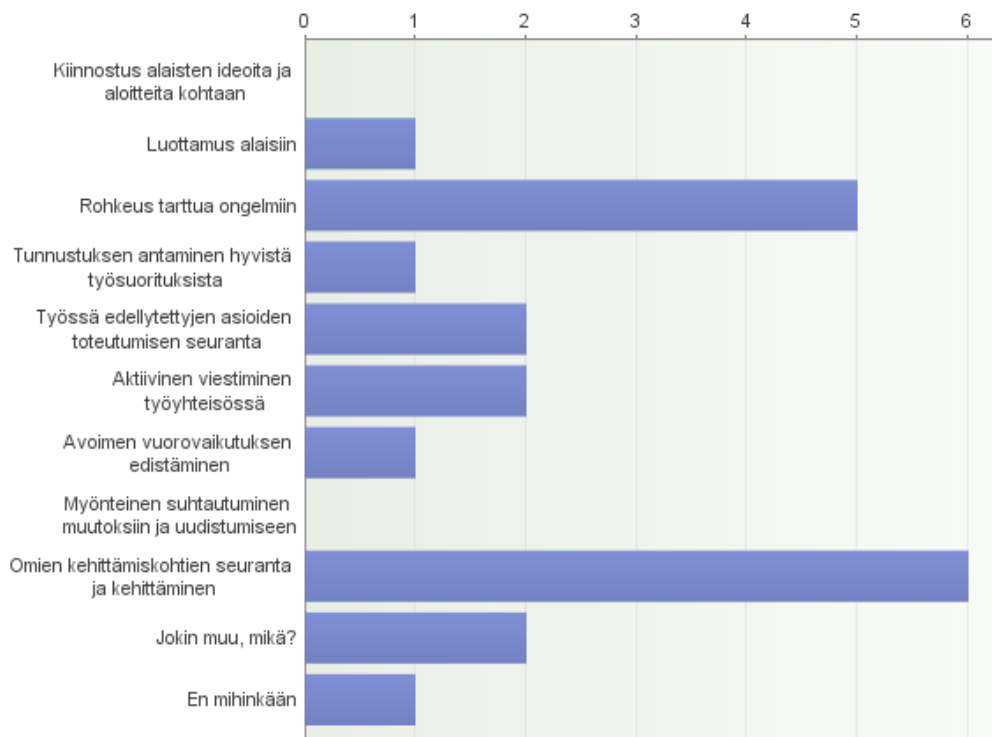


Kuvio 3. Haastavimmat esimiestyön teemat

Lisäkoulutuksen ja tuen tarpeet

Lisäkoulutuksen ja tuen tarpeet selvitettiin kysymällä ”Mihin esimiestyön teemoihin haluaisit saada lisäkoulutusta tai muuta tukea?”. Kysymykseen vastasi 16 henkilöä. Vastaajien oli mahdollista valita useampia vaihtoehtoja. Lisäkoulutusta tai muuta tukea haluttiin selkeästi eniten omien kehittämiskohtien seurantaan ja kehittämiseen liittyen (kuusi henkilöä eli 38 % vastaajista) sekä rohkeuteen tarttua ongelmiin (viisi henkilöä eli 31 % vastaajista). Työssä edellytettujen asioiden toteutumisen seurantaan lisäkoulutusta tai tukea halusi kaksi henkilöä, kuten myös aktiiviseen viestimiseen työyhteisössä. Yhden äänen saivat luottamus alaisiin, tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista ja avoimen vuorovaikutuksen edistäminen. Lisäksi avoimina vastauksina ”Jokin muu, mikä?”-kohdassa mainittiin työssä jaksaminen ja ”Kaipaisin välillä omalta esimieheltä kiinnostusta, että miten meillä menee”.

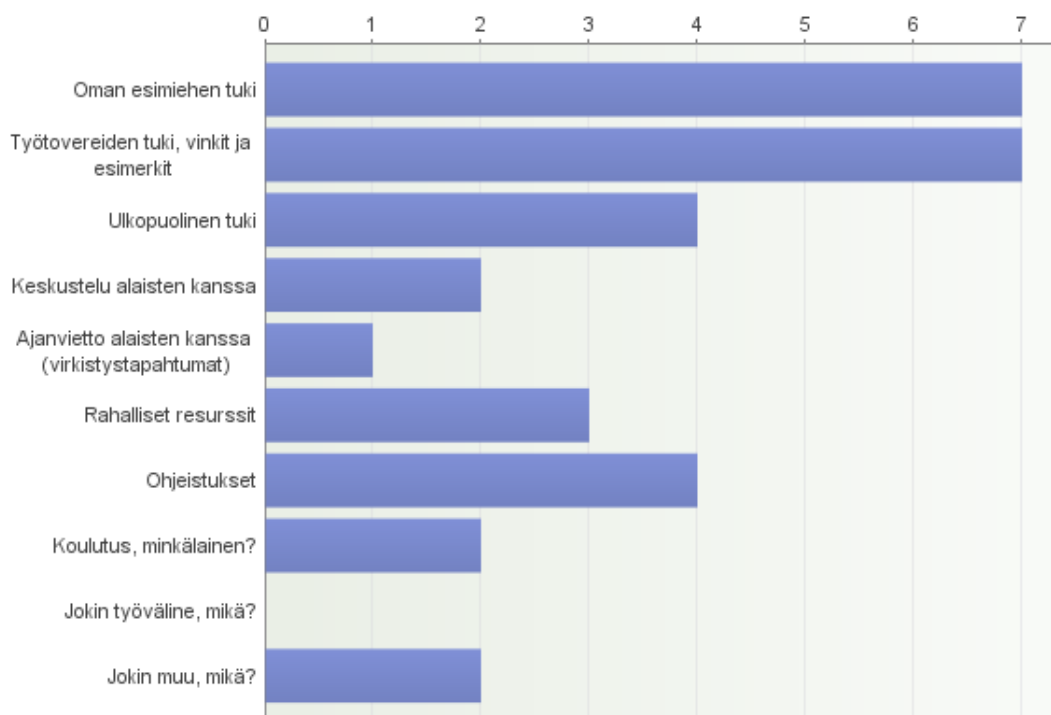
Lisäkoulutusta tai muuta tukea ei haluttu liittyen kiinnostukseen alaisten ideoita ja aloitteita kohtaan eikä myönteiseen suhtautumiseen muutoksiin ja uudistumiseen. Vain yksi henkilö vastasi, ettei halunnut lisäkoulutusta tai tukea mihinkään esimiestyön teemaan. Lisäkoulutuksen ja tuen tarpeiden jakautuminen on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Lisäkoulutuksen ja tuen tarpeet

Esimiesten toivomat tukikeinot

Edellisessä kysymyksessä valittuihin teemoihin liittyen toivottuja tukikeinoja tiedusteltiin kysymyksellä ”Minkälaisia tukikeinoja haluaisit saada edellisessä kysymyksessä valitsemiisi teemoihin?”. Kysymykseen vastasi 17 henkilöä eli myös yksi sellainen henkilö, joka jätti vastaamatta edeltävään kysymykseen. Selkeästi toivotuimpia tukikeinoja olivat oman esimiehen tuki sekä työtovereiden tuki, vinkit ja esimerkit. Molemmat vastausvaihtoehdot saivat seitsemän ääntä eli vaihtoehdon valitsi 41 % vastaajista. Seuraavaksi eniten toivottiin ulkopuolista tukea ja ohjeistuksia. Molemmat vastausvaihtoehdot saivat neljä ääntä eli vaihtoehdon valitsi 24 % vastaajista. Rahallisia resursseja toivoi kolme vastaajaa eli 18 % vastaajista ja keskustelua alaisten kanssa kaksi vastaajaa. Koulutusvaihtoehdon valitsi kaksi henkilöä ja toinen heistä mainitsi tarkennuksena asioiden puheeksiottamisen. Myös ”Jokin muu, mikä?”-vaihtoehtoon tuli kaksi vastausta ja niiden yhteydessä avoimina vastauksina mainittiin ”uusi toimiva organisaatio” ja lisäresurssit. Ajanvietto alaisten kanssa (virkistystapahtumat) sai kannatusta yhdeltä vastaajalta. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa ”Jokin työväline, mikä?”. Tukikeinojen saama kannatus selviää myös oheisesta kuviosta (Kuvio 5).



Kuvio 5. Esimiesten toivomat tukikeinot

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä tarkastellaan tutkimustuloksiin perustuen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen esimiestyön kehittämisessä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitä hyviä käytäntöjä esimiehillä on olemassa henkilöstötutkimuksella mitattavien esimiestyön teemojen edistämiseksi?
- Mitkä esimiestyön teemat koetaan haastaviksi ja tukea tarvitseviksi?
- Mitä tukitoimia esimiehet kaipaavat edistääkseen esimiestyön teemojen toteutumista?

Esimiehillä olemassa olevia hyviä käytäntöjä henkilöstötutkimuksella mitattavien esimiestyön teemojen edistämiseksi olivat seuraavat:

Kiinnostuksen osoittaminen alaisten ideoita kohtaan

- kuunteleminen
- pyrkimys toteuttaa ideoita
- kyseleminen
- kiinnostuneisuus
- avoimuus
- kannustaminen
- alaisten mukaan ottaminen päätöksenteossa ja toteutuksessa
- innostuneisuus
- läsnäolo
- keskusteleminen
- asiaan keskittyminen

Tulosten perusteella voidaan kuuntelemisen todeta olevan selkeästi käytetyin keino kiinnostuksen osoittamiseksi alaisten ideoita kohtaan. Esimiehet myös pyrkivät toteuttamaan alaisten kautta tulevia ideoita. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että esimiehet ovat avoimia alaisten ideoita kohtaan. Kiinnostuksen osoittaminen alaisten ideoita kohtaan koettiin yhdeksi vähiten haastavaksi esimiestyön teemaksi. Siihen liittyen ei haluttu lisäkoulutusta tai muuta tukea.

Luottamuksen osoittaminen alaisia kohtaan

- vastuun ja tehtävien antaminen
- vapaus tehdä tehtäviä
- luottamisesta ääneen kertominen
- vaitiolo luottamuksellisissa asioissa
- lupauksista kiinni pitäminen
- omatoimisuuden ja tehdyn työn arvostaminen
- rohkaiseminen
- mikrojohtamisen välttäminen
- kuunteleminen
- mielipiteiden kysyminen
- työntekijöiden ammattilaisuuden korostaminen
- delegointi
- ohjeistamisen jälkeinen luottamus siihen, että työt hoituvat ilman jatkuvaa vahtimista

Tuloksissa on havaittavissa viittauksia Jäppisen (2012, 122) teoksessa mainittuun luottamukselle rakentuvaan kontrolliin, joka vaikuttaa myönteisesti työyhteisön yh-

teisöllisyyteen. Keinoja luottamuksen osoittamiseen on ilmoitettu vastauksissa monipuolisesti. Luottamuksen osoittaminen alaisia kohtaan koettiin yhdeksi vähiten haastavaksi esimiestyön teemaksi. Siihen liittyvää lisäkoulutusta tai tukea halusi kuitenkin yksi henkilö.

Ongelmiin tarttumiseen rohkaisevat tekijät

- varhaisen puuttumisen kannattavuuden ymmärtäminen
- työyhteisön hyvinvoinnista ja ilmapiiristä välittäminen
- itsensä johtaminen
- työnantajan ohjeistus
- kollegoiden tuki
- molemminpuolinen kunnioitus
- kokemus asioista
- ongelmiin puuttumisen vaikutuksen huomaaminen

Vastausten perusteella voidaan todeta, että useampi vastaaja tiedostaa Järvisen (2014) teoksessaan mainitseman konfliktien suoran käsittelytavan hyödyllisyyden ja pyrkii toimimaan sen mukaisesti. Neljä henkilöä eli 24 % vastaajista koki ongelmiin tarttumisen haastavimpana esimiestyön teemana. Haastavinta esimiestyön teemaa tiedusteltaessa tämä teema keräsi siis toiseksi eniten vastauksia. Lisäkoulutusta tai muuta tukea haluttiin niin ikään toiseksi eniten (viisi henkilöä eli 31 % vastaajista) tähän teemaan liittyen. Tulosten perusteella ongelmiin tarttuminen vaikuttaa teemalta, johon on syytä kiinnittää huomiota esimiestyötä kehitettäessä.

Tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista

- palautteen antaminen
- palkitseminen

- kiittäminen
- kehuminen

Tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehillä on käytössään keinoja antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista, mutta keinot ovat melko yksipuolisia. Yksilötasolla palautetta pyritään antamaan henkilökohtaisesti, sanallisesti ja suullisesti. Työyhteisötasolla palaute annetaan palaverissa. Toisin kuin Järvinen (2014) mainitsee teoksessaan positiivisen palautteen antamisen harvinaisuudesta, tämän tutkimuksen tulosten perusteella yleisin tunnustuksen antamiskeino hyvistä työsuorituksista on nimenomaan palaute. Tuloksen perusteella ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä positiivisen palautteen antamisen yleisyydestä, vaan voidaan todeta vain, että enemmistöllä vastaajista on tapana antaa palautetta tunnustuksena hyvistä työsuorituksista. Tulos tukee myös sitä, että vastaajista suurin osa tiedostaa Järvisen (2014, 34) teoksessaan mainitseman palautevastuun alaisia kohtaan.

Palkitsemiskeinona mainittu pikapalkkio on henkilökohtainen palkitsemiskeino. Vastauksissa ei tuotu esiin koko työyhteisöä koskevaa palkitsemiskeinoa. Yhdessä vastauksessa mainittua pientä lahjaa voidaan pitää joko henkilökohtaisena tai koko työyhteisöä koskevana palkkiona. Vastauksista voidaan siis päätellä, että palkkion muodossa tapahtuvaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista annetaan enemmän yksilöille kuin koko työyhteisölle.

Esimiestyön haastavinta teemaa kysyttäessä tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista oli haastavinta kahdelle henkilölle. Lisäkoulutusta tai muuta tukea halusi yksi henkilö.

Työssä edellytettyjen asioiden toteutumisen seuranta

- kenttätö, läsnäolo
- toiminnan, tulosten ja raporttien seuranta
- keskusteleminen

- haastatteleminen, kysyminen
- palautteet
- esimiehen itsensä ajan tasalla pitäminen tehtävien vaatimuksista

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että esimiehillä on useampia keinoja seurata työssä edellyttämiensä asioiden toteutumista. Yleisimmän vastauksen perusteella (kenttätyö) voidaan todeta, että tulokset tukevat teoriaa (Järvinen 2014), jonka mukaan työtilanteisiin ja keskusteluihin osallistuva läsnäolo työpaikalla edistää päivittäisen toiminnan seuranta.

Vastauksissa tuotiin esiin myös vähentyneistä resursseista johtuva seurannan haastavuus sekä seurannan tuntuminen ”kyylläämiseltä”. Työssä edellytettujen asioiden toteutumisen seuranta oli yhdelle henkilölle haastavin esimiestyön teema. Lisäkoulutusta tai muuta tukea tähän halusi kaksi henkilöä.

Viestiminen yksikön ja koko organisaation asioista työyhteisössä

- sähköposti
- keskusteleminen, puhuminen
- palaveri
- viikkoviesti
- WhatsApp -sovellus (ryhmäviesti / henkilökohtainen viesti)
- tekstiviesti
- puhelu
- asiakaskokemus- / palveluvastaavan hyödyntäminen

Vastauksista kävi ilmi, että viestimisessä suositetaan asioiden kertomista tehokkaasti eli yhdellä kerralla mahdollisimman suurelle joukolle ja vieläpä nopeasti (sähköposti,

palaveri). Lisäksi voidaan todeta, että viestintäkanava valitaan asian sisällön ja kiireellisuuden perusteella. Sähköpostin ja palaverin ohella käytössä on myös uudempiä viestintäkeinoja, kuten ”WhatsApp” -sovellus, joka sopii lyhyiden reaaliaikaisten viestien lähettämiseen ja epävirallisempaan viestintään.

Viestintään liittyvää esimiestyön teemaa piti haastavimpana kolme henkilöä (18 % vastaajista) eli se sai kolmanneksi eniten ääniä. Lisäkoulutusta tai muuta tukea tähän teemaan halusi kaksi henkilöä.

Avoimen vuorovaikutuksen edistäminen omalla toiminnalla

- asioista kertominen, puhuminen
- oma avoimuus
- avoimen ja keskustelevan työyhteisön luominen
- itse esimerkkinä toimiminen
- oma-aloitteinen tiedon jakaminen
- positiivinen suhtautuminen ihmisiin
- kuunteleminen
- kysyminen

Tulosten perusteella avointa vuorovaikutusta omalla toiminnalla koettiin selkeästi eniten edistettävän suoran ja rehellisen puhumisen ja asioista kertomisen kautta sekä olemalla itse avoin. Avoimen ja keskustelevan työyhteisön merkitys tiedostettiin useammassa vastauksessa. Tulokset ja teoria tukevat toisiaan.

Avoimen vuorovaikutuksen edistäminen omalla toiminnalla koettiin yhdeksi vähiten haastavaksi esimiestyön teemaksi. Lisäkoulutusta tai muuta tukea siihen halusi vain yksi henkilö.

Myönteinen suhtautuminen muutokseen ja uudistumiseen

- muutoksen näkeminen mahdollisuutena
- oma asenne
- halu kokeilla uutta, avoimuus uusille asioille
- innostuminen
- positiivinen suhtautuminen asioihin
- usko asioiden järjestymiseen
- ajatus eteenpäin menemisestä
- aika
- tasapainoinen elämäntilanne
- rehellisyys, tarvittavan tiedon saaminen
- oman esimiehen ja kollegoiden suhtautuminen muutokseen
- hyvät tulokset
- henkilöstön hyvinvointi
- kehuminen, kannustaminen
- auttaminen
- mukana ja esimerkkinä oleminen

Tuloksista päätellen esimiehillä on muutostilanteessa käytössään monia myönteistä suhtautumista edistäviä ajattelutapoja. Vaikuttaa siltä, että esimiehet ovat luottavaisia muutoksia kohtaan, mikä tukee teoriaa luottamuksesta muutokseen sopeutumisesta edistävänä tekijänä (Vesterinen 2011). Tuloksissa mainitaan tasapainoisen elämäntilanteen, tiedonsaannin ja muutosprosessissa mukana olemisen merkitys myönteistä suhtautumista tukevinä tekijöinä, joten myös siltä osin saadut tulokset tukevat teoriaa. Myönteinen suhtautuminen muutokseen ja uudistumiseen koettiin yhdeksi

vähiten haastavaksi esimiestyön teemaksi, eikä siihen liittyen myöskään haluttu lisäkoulutusta tai muuta tukea.

Omien kehittämiskohtien seuranta

- kehittämiskohtiin palaaminen
- raporttien, tulosten ja tunnuslukujen tarkasteleminen
- keskusteleminen oman esimiehen ja työntekijöiden kanssa
- palaute
- oman asenteen tarkkaileminen
- käytettävissä olevat välineet
- kehittämiskohdista muistuttaminen, muistilista
- taulukon pitäminen suoritetuista tehtävistä

Tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehillä on jonkin verran keinoja seurata omia kehittämiskohtiaan. Omia kehittämiskohtia kerrottiin seurattavan palaamalla niihin vuoden aikana. Lisäksi mainittiin raporttien, keskustelun ja palautteen kautta tapahtuva seuranta. Kehittämiskohtia pyrittiin pitämään mielessä tarkistuslistojen avulla. Kehittämiskohtien seurannan mainittiin myös olevan vähäistä, johtuen ajanpuutteesta ja numeerisen seurannan hankaluudesta.

Viisi henkilöä eli 29 % kaikista vastaajista valitsi haastavimmaksi esimiestyön teemaksi omien kehittämiskohtien seurannan ja kehittämisen. Myös lisäkoulutusta tai muuta tukea haluttiin selkeästi eniten tähän teemaan liittyen (kuusi henkilöä eli 38 % vastaajista). Tämä teema sai siis eniten ääniä sekä haastavinta esimiestyön teemaa että tuen tarvetta kartoitettaessa, joten se voidaan mieltää selkeäksi esimiestyön kehittämiskohteeksi.

Haastavimmat ja tukea tarvitsevat esimiestyön teemat olivat seuraavat:

- omien kehittämiskohtien seuranta ja kehittäminen
- rohkeus tarttua ongelmiin
- aktiivinen viestiminen työyhteisössä
- tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista
- työssä edellytettyjen asioiden toteutumisen seuranta

Lisäksi haastavimpana esimiestyön teemana mainittiin ajankäyttö kenttätöissä sekä toistuvat ongelmat ja niiden muuttaminen työyhteisössä. Tukitoimia haluttiin myös liittyen luottamukseen alaisia kohtaan, avoimen vuorovaikutuksen edistämiseen, työssä jaksamiseen ja oman esimiehen kiinnostukseen toimintaa kohtaan. Koska vain yksi henkilö vastasi, ettei halunnut lisäkoulutusta tai tukea mihinkään esimiestyön teemaan, voidaan todeta, että pääsääntöisesti esimiehillä on tarvetta lisäkoulutukselle ja muille tukitoimille.

Kaivatuimmat tukitoimet haastaviksi koettujen esimiestyön teemojen toteutumisen edistämiseksi olivat seuraavat:

- oman esimiehen tuki
- työtovereiden tuki, vinkit ja esimerkit
- ulkopuolinen tuki
- ohjeistukset

Lisäksi tukitoimina kaivattiin rahallisia resursseja, keskustelua alaisten kanssa, koulutusta, ajanviettoa alaisten kanssa, uusi toimiva organisaatio ja lisäresursseja. Esimiestyötä edistäviä työkaluja tai muita tukitoimia ei kaivattu. Tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kaipaavat tukea esimiestyön teemojen toteutumisen edistämiseksi. Kaivatuimmat tukikeinot eli esimiehen, työtovereiden ja ulkopuolisten

henkilöiden tuki viittaavat ”asiantuntijoilta” saatavaan tukeen. Asiantuntijoiden tuen taustalla voidaan mieltää olevan tietoa ja kokemusta asioiden menestyksekkäästä hoitamisesta. Esimiesten myönteisyys tällaista tukitoimea kohtaan viittaa tahtoon kehittää itseä ja oppia parhailta (bench marking).

Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella saatiin ratkaisu tutkimusongelmaan. Henkilöstötutkimuksella mitattavia esimiestyön teemoja voidaan jatkossa toteuttaa monipuolisemmin, sillä esimiehet voivat poimia tutkimuksesta lisää käytännön keinoja omaan työhönsä. Lisäksi henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen voi tehostua esimiestyön keinojen monipuolistumisen ja kehittämiskohtien selviämisen myötä.

Joistakin, kuten avoimen vuorovaikutuksen edistämiseen liittyvistä avoimista vastauksista voidaan päätellä esimiesten noudattavan niin sanottua pehmeän HRM:n lähestymistapaa, jossa henkilöstö nähdään voimavarana eikä kannustin- ja kontrollimekanismein ohjattavana resurssina, kuten kovassa HRM:ssä. Pehmeän HRM:n lähestymistavassa hyvinvoivan, sitoutuneen ja osaavan henkilökunnan uskotaan olevan keskeinen tekijä yrityksen menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Ajatussuunnan edustajat korostavat jatkuvaa kehittymistä, yhteistyötä ja sitoutumista tukevien henkilöstökäytäntöjen kehittämistä. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi esimiestyö, avoin vuoropuhelu, osaamisen kehittäminen ja tiimityö. Ihmisten uskotaan ponnisteleavan organisaation menestyksen eteen, kun he ovat innostuneita, mukana vaikuttamassa ja saavat vapautta toteuttaa itseään. (Viitala 2013, 41.) Tämän lähestymistavan ilmeneminen esimiesten keskuudessa antaa hyvän pohjan esimiestyön kehittämiseksi ja henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisen tehostamiselle.

7 Pohdinta

Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen avulla saatiin opinnäytetyön tutkimusongelmaa hyödyttävää tietoa. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset teemahaastattelusta johdetun kyse-

lylomakkeen myötä, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja valittuja tutkimusmenetelmiä sopivina tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tavoite toteutui, sillä tutkimuksen avulla saatiin kartoitettua henkilöstötutkimuksella mitattavan esimiestyökentelyn nykytilan parhaita käytäntöjä sekä tukitarpeita avuksi esimiestyön kehittämiseen.

Kyselylomakkeella saatiin 17 vastausta ja vastausprosentiksi tuli 47 %. Vaikka vastauksia saatiin alle puolelta kohdejoukosta, vastausten määrään voidaan olla tyytyväisiä, sillä kyselyn vastausprosentti oli lähes sama kuin opinnäytetyön tekijän aiemmassa tutkimuksessa. On mahdollista, että kysely kiinnosti samoja henkilöitä kuin aiemmin ja että vastaavasti samat henkilöt jättivät vastaamatta, mutta tämän tutkimuksen kannalta sitä ei ole tarkoituksenmukaista selvittää. Vastauksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaation kohdalla, mutta toisiin organisaatioihin liittyen yleistyksien tekeminen on riskialtista. Tulosten yleistettävyys ei alunperinkään ollut tarkoituksena tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelu tehtiin ennen kyselylomakkeen lähettämistä, jotta kyselylomakkeen kysymyksiä voitiin muokata haastattelussa saatujen tietojen perusteella. Haastattelun tarkoituksena oli luoda syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja lisätä siten kyselyn luotettavuutta. Kyselylomakkeella saatujen tulosten luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta varmistettiin siten, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat kaikille vastaajille samat ja samassa järjestyksessä.

Teemahaastattelusta ja kyselystä saadut tulokset olivat keskenään samansuuntaisia. Näin ollen triangulaation voidaan todeta onnistuneen ja lisänneen tutkimuksen luotettavuutta antaen paremman kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija oli valinnoissaan objektiivinen eli tulkinnat perustuivat aineistoon eikä tutkimusaineistoa muokattu tutkijan omien oletusten mukaiseksi. Tulosten tulkinta tehtiin läpinäkyvästi, jotta ulkopuolinen arvioitsija voi päätyä samanlaiseen lopputulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa samasta aineistosta voidaan kuitenkin tutkijan objektiivisuudesta huolimatta tehdä erilaisia tulkintoja (Kananen 2009, 116).

Kyselylomakkeella kerättyjen tulosten luotettavuutta lisättiin läpikäymällä vastaukset useampaan kertaan niin, että käsittelyajankohtien välissä oli useamman viikon ajanjaksoja. Tämän koettiin eliminoivan joitakin myöhemmillä tarkastelukerroilla havaittuja ajatus- ja tulkintavirheitä. Tutkimuksen tulokset antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tuloksissa oli havaittavissa runsaasti yhtäläisyyksiä teoriaan, joten myös siltä osin tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen haasteet

Opinnäytetyöprosessi oli tutkijalle haastava ja opettavainen. Merkittävin haaste tutkimusprosessin läpiviemisessä oli ajankäytön organisointi. Tutkimuksen eri vaiheet toteutuivat kuitenkin tarkoituksenmukaisesti ja onnistuneesti. Tutkimuksen toteuttamisajankohdalle ja tutkimuksen kiinnostavuudelle tutkittavien silmissä oman haasteensa asetti lähitulevaisuudessa tiedossa ollut fuusio, joka saattoi vaikuttaa myös vastaushalukkuuteen ja vastauksiin.

Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa saaduista tuloksista ja niistä johdetuista johtopäätöksistä on hyötyä toimeksiantajalle esimiestyön kehittämisessä, sillä niistä selviää henkilöstötutkimuksella mitattavien esimiestyön teemojen toteuttamisen parhaat käytännöt ja kehittämiskohteet. Tutkimuksessa esiin nousseita parhaita käytäntöjä kannattaa korostaa ja tukea entisestään sekä levittää kaikkien esimiesten käyttöön, jotta henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen monipuolistuu. Hyödyntämistä voidaan monipuolistaa myös kiinnittämällä huomio niihin käytäntöihin, joita ei tuloksissa mainittu. Juuri mainitsematta jääneet käytännöt saattavat olla niitä, joiden löytäminen ja käyttöönotto tehostaisivat henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä esimiestyössä. Tutkimuksen tuloksissa haastavimmiksi koettuina esiin nousseet esimiestyön teemat ovat kehittämiskohteita, joihin on jatkossa syytä panostaa niihin toivotuin tukikeinoin. Esimiehille voidaan suositella huomion kiinnittämistä erityisesti omien kehittämiskohden säännölliseen seurantaan liittyen. Pidemmän aikavälin tavoitteeksi esimiehet

voisivat määritellä itselleen henkilöstötutkimuksen tulosten paranemisen niillä esimiestyön osa-alueilla, joihin esimies voi vaikuttaa.

Toimeksiantajaorganisaatiossa tapahtuneen fuusion vuoksi henkilöstötutkimusta varmasti tullaan muokkaamaan uuteen organisaatioon sopivaksi. Esimiestyön teemat ovat kuitenkin edelleen mitattavissa henkilöstötutkimuksella. Muutostilanteessa henkilöstötutkimuksen merkitys korostuu entisestään, joten sen toteuttaminen toimeksiantajaorganisaatiossa on nyt erittäin tärkeää. Niin ikään esimiestyön kehittämisen muutosten myötä on ajankohtaista. Henkilöstötutkimuksella mitattavien esimiestyön osa-alueiden kehittäminen edistää henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitä kautta parempia henkilöstötutkimuksen tuloksia.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan muita organisaatioita. Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä on kuitenkin mahdollista hyödyntää tutkittaessa samaa ilmiötä toisessa organisaatiossa. Tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisen ja esimiestyön parhaita käytäntöjä ja kehittämiskohtia punnitessa. Jatkossa aihetta voitaisiin tutkia vielä syvällisemmin tai kohdentamalla tutkimus muihin henkilöstötutkimuksella mitattaviin aihealueisiin ja niiden edistämiseen esimiestyössä. Tulevaisuudessa aihetta voitaisiin tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta katsottuna.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Bunting, S. 2005. The Interviewer's Handbook. Successful interviewing techniques for the workplace. Lontoo: Kogan Page.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uud. p. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Vantaa: JTO, 154–166.
- Jäppinen, A.-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uud. p. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Pii-Kirjat.
- Laitinen, A. 2009. Henkilöstötutkimus kehittämisen välineenä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 22.10.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200911105351>.
- Paavilainen, L.-A. 2015. Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen esimiesten keskuudessa. Projekt. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma.
- Rajala, J. 2016. Henkilöstötutkimuksen prosessin tehostaminen. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016121220075>.
- Vesterinen, P.-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointi ja parasta tulosta. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Vantaa: JTO, 110–122.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. 4., uud. p. Helsinki: Edita.
- Virta, S. 2014. Henkilöstötutkimus osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 22.10.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201401261717>.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Mitä esimies ajattelee yleisesti henkilöstötutkimuksesta ja sen hyödyntämisestä?
- Mitkä henkilöstötutkimuksen kysymykset liittyvät suoraan esimiestyöhön? Esimiestyötä koskevien kysymysten poimiminen haastattelun teemoiksi.
- Mitä esimies voi tehdä edellä mainittujen esimiestyön teemojen toteuttamiseksi?
- Mitkä esimiestyön teemat ovat haastavimpia? Mitä tukikeinoja esimies kaipaa teemojen toteuttamiseen?

Liite 2. Kyselylomake

Henkilöstötutkimuksella mitattavat esimiestyön teemat

Kyselyssä on 12 kysymystä, alussa on avoimia kysymyksiä ja lopussa monivalintaa. Lyhyetkin vastaukset ovat arvokkaita!

1. Mitkä ovat parhaita tapojasi osoittaa kiinnostusta alaisten ideoita kohtaan?

2. Mitkä ovat parhaita tapojasi osoittaa luottamusta alaisia kohtaan?

3. Mikä rohkaisee sinua tarttumaan ongelmiin tarvittaessa?

4. Minkälaisia keinoja käytät tunnustuksen antamiseen hyvistä työsuorituksista?
yksilö, koko työyhteisö

5. Miten voit parhaiten seurata työssä edellyttämiesi asioiden toteutumista?

6. Mitkä ovat parhaita tapojasi viestiä yksikön ja koko RAY:n asioista työyhteisössä?

7. Miten edistät avointa vuorovaikutusta omalla toiminnallasi työyhteisössä?

8. Mikä edistää myönteistä suhtautumistasi muutoksiin ja uudistumiseen?

9. Miten seuraat omien kehittämiskohtiesi edistymistä vuoden aikana?

10. Mikä esimiestyön teemoista tuntuu haastavimmalta itsellesi?

- ☒ Kiinnostus alaisten ideoita ja aloitteita kohtaan
- ☐ Luottamus alaisiin
- ☐ Rohkeus tarttua ongelmiin
- ☐ Tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista
- ☐ Työssä edellytettujen asioiden toteutumisen seuranta
- ☐ Aktiivinen viestiminen työyhteisössä
- ☐ Avoimen vuorovaikutuksen edistäminen
- ☐ Myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen
- ☐ Omien kehittämiskohtien seuranta ja kehittäminen
- ☐ Jokin muu, mikä?

11. Mihin esimiestyön teemoihin haluaisit saada lisäkoulutusta tai muuta tukea?

Voit valita useampia.

- ☐ Kiinnostus alaisten ideoita ja aloitteita kohtaan
- ☐ Luottamus alaisiin
- ☐ Rohkeus tarttua ongelmiin
- ☐ Tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista
- ☐ Työssä edellytettujen asioiden toteutumisen seuranta
- ☐ Aktiivinen viestiminen työyhteisössä
- ☐ Avoimen vuorovaikutuksen edistäminen
- ☐ Myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja uudistumiseen
- ☐ Omien kehittämiskohtien seuranta ja kehittäminen
- ☐ Jokin muu, mikä?
- ☐ En mihinkään

12. Minkälaisia tukikeinoja haluaisit saada edellisessä kysymyksessä valitsemissi teemoihin?

Voit valita useampia.

- ☐ Oman esimiehen tuki
- ☐ Työtovereiden tuki, vinkit ja esimerkit
- ☐ Ulkopuolinen tuki
- ☐ Keskustelu alaisten kanssa
- ☐ Ajanvietto alaisten kanssa (virkistystapahtumat)
- ☐ Rahalliset resurssit
- ☐ Ohjeistukset
- ☐ Koulutus, minkälainen?
- ☐ Jokin työväline, mikä?
- ☐ Jokin muu, mikä?

Liite 3. Kyselylomakkeen etukäteistiedote

”Aihe: Ennakkoilmoitus tutkimuksesta

Hei esimies,

osallistuthan kyselyyn!

Olen jyvaskyläläinen pelisalityöntekijä ja henkilöstöasioihin suuntautunut liiketalouden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Opintoni ovat loppusuoralla ja teen opinnäytetyötäni RAY:lle, koskien henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämistä esimiestyössä. Olen tutkinut aihetta jo aiemmin viime vuonna ja olet saattanut vastata silloiseen kyselyyni.

Saat lähiaikoina sähköpostitse kutsun aiheen jatkotutkimukseen. Vastaamalla kyselyyn annat RAY:lle arvokasta tietoa ja edistät samalla omaan työhösi liittyvien asioiden kehittämistä.

Huomioithan siis saapuvan kyselyn ja uhraat siihen hetken ajastasi, kiitos!

Ystävällisin terveisin”

(Tutkijan yhteystiedot)

Liite 4. Kyselylomakkeen saatekirje ja muistutusviesti

Hei esimies, tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Sait aikaisemmin tiedotteen tulevasta tutkimuksesta liittyen henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämiseen esimiestyössä. Kysely on nyt avoinna ja pääset vastaamaan siihen sivun alalaidassa olevan linkin kautta.

Vastaamalla kyselyyn annat arvokasta tietoa RAY:lle ja edistät omaan työhösi liittyvän asian kehittämistä. Linkki toimii vain kerran, joten avattuasi kyselyn vastaathan loppuun asti ja **13.11. mennessä**. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kiitos!

Ystävällisin terveisin

(Tutkijan yhteystiedot)

Hei, voit vielä osallistua kyselyyn!

Sinulle aiemmin lähetettyyn kyselyyn kaivataan lisää vastauksia ja vastausaikaa on jatkettu pe 18.11. saakka.

Lyhyetkin vastaukset ovat tärkeitä.

Vastaamalla kyselyyn annat RAY:lle arvokasta tietoa ja edistät samalla omaan työhösi liittyvän asian kehittämistä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos! 😊

Ystävällisin terveisin

(Tutkijan yhteystiedot)

Liite 5. Aikaisemman tutkimuksen kyselylomake

Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen

Kuinka monen henkilöstötutkimuksen aikana olet ollut esimiesasemassa? *

- ☐ 0
☐ 1-3
☐ yli 4

Mitä mieltä olet henkilöstötutkimuksesta yleensä? Kuinka hyödylliseksi koet sen?

Minkälaisia oppeja olet saanut itsellesi henkilöstötutkimuksesta?

Miten haluaisit hyödyntää henkilöstötutkimuksen tuloksia tehokkaammin?

Mikä edistää henkilöstötutkimuksen tulosten tehokkaampaa hyödyntämistä?

Mikä estää henkilöstötutkimuksen tulosten tehokkaampaa hyödyntämistä?